全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



商业之巅

OVERTURN THE TRADITION

新商业时代的12个锦囊妙计

周导◎著



机械工业出版社
China Machine Press

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

目录

前言
锦囊1　新时代：售卖生活方式
1.1　暴利期：产品稀缺，正向盈利
案例1-1　义乌小商品城——正向盈利催生的“世界超市”
1.2　微利期：产品过剩，模式先行
案例1-2　“网红”江小白凭什么异军突起
1.3　无利期：产品泛滥，消费升级
案例1-3　品质升级——高质低价
案例1-4　尚品宅配——给你的生活方式来一次私人定制
小结　以“融资+招商”构建新商业框架
案例1-5　声牙科技的融资招商之路
锦囊2　新思维：赚取交易补贴
2.1　利己服务：目光短浅，绞尽脑汁赚钱
案例2-1　三鹿集团“毒奶粉事件”
2.2　利他服务：我为人人，人人为我创富
案例2-2　Google浏览器利他经济之路
2.3　利众服务：战略联盟，构建商业生态链
案例2-3　YY直播和小米直播的成功牵手
小结　以服务的自由实现成人达己
案例2-4　马云——让天下没有难做的生意
锦囊3　新业态：运用外包删除
3.1　轻压力：减法效应，别做负重前行的蜗牛
案例3-1　青岛啤酒的转型升级
3.2　轻资产：以小博大，最少资产撬动最大利润
案例3-2　万达开启轻资产转型之路
3.3　轻运营：化繁为简，增效才是重中之重
案例3-3　碧桂园由重资产转轻资产
小结　以价值驱动提高资本回收率
案例3-4　价值驱动的格力电器
锦囊4　新渠道：重视用户传播
4.1　粉丝激活：聚焦痛点，激发痒点迭代产品
案例4-1　蘑菇街的生意经
4.2　粉丝诱惑：内外兼修，让口碑生根发芽
案例4-2　海尔创造品牌美誉度
4.3　粉丝裂变：以点带面，品牌力长治久安

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

案例4-3　脑白金——一条广告火遍全国
小结　以共谋分享抢占用户心智制高点
案例4-4　海底捞的生财之道
锦囊5　新形势：通过分享链接
5.1　微平台：聚焦微信，信任背书创个人品牌
案例5-1　“滴滴出行”的微信公众平台推广
5.2　短视频：玩转抖音，流量洼地的第三架马车
案例5-2　抖音短视频——成就“摩登兄弟”的传奇蜕变
5.3　微传播：对症下药，塑造粉丝经济生态链
案例5-3　粉丝经济：粉丝=流量=钱
小结　以小众带动实现病毒式传播
案例5-4　微时代点燃病毒式传播的激情
锦囊6　新零售：关注服务体验
6.1　线上平台：数据赋能，深度触达消费者
案例6-1　大数据时代下爱奇艺的精准营销
6.2　线下门店：以人为本，追求用户极致体验
案例6-2　体验店——开拓体验式消费下的商业空间
6.3　智能物流：击破壁垒，快和近殊途同归
案例6-3　京东商城的智慧物流
小结　以全渠道满足客户全方位需求
案例6-4　“盒马鲜生”的新零售模式
锦囊7　新模式：制定免费模式
7.1　企业银行：出谋划策，做好项目成功率剧增
案例7-1　优质项目打造企业银行
7.2　人脉银行：熟人传播，耳听未必虚
案例7-2　信任转嫁，顾客才是业绩最好的销售人员
7.3　时间银行：回报回本，未来收益提前变现
案例7-3　看企业如何实现未来变现
小结　以零成本稳固顾客强势地位
案例7-4　免费模式强调顾客中心地位
锦囊8　新团队：设立创客制度
8.1　人才吸引：高收入，重赏之下必有勇夫
案例8-1　人才的“价值”
8.2　人才凝聚：高水平，良禽择木而栖
案例8-2　马云和蔡崇信的缘分
8.3　人才蓄力：高管理，众人拾柴火焰高
案例8-3　腾讯的人才管理秘密

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

小结　以饱和现金流实现放养政策
案例8-4　华为的“三高”人才管理机制
锦囊9　新圈子：搭建平台社群
9.1　社群搭建：人以群分，精准定位用户
案例9-1　小米之家的社群管理模式
9.2　社群运营：培养斗士，平台自发生长
案例9-2　意见领袖就是撬动商机的杠杆
9.3　社群链接：创造新奇，持续注入活水
案例9-3　二手车市场何以成为汽车行业新蓝海
小结　以经营会员贩卖品牌内在属性
案例9-4　奢侈品贩卖品牌策略
锦囊10　新战略：采取逆向众筹
10.1　众人之智：集思广益，选取最优方案
案例10-1　魔性的“冰桶挑战”
10.2　众人之资：整合资源，空手套白狼
案例10-2　蒙牛的资源整合之路
10.3　众人之梦：步调一致，小人物也有大梦想
案例10-3　影视众筹起家，淘梦网达人达己
小结　以优化标配持续获取多型收益
案例10-4　如何提高资本收益率
锦囊11　新同盟：利用产业联邦
11.1　合作动能：三个臭皮匠顶个诸葛亮
案例11-1　日系企业携手摆脱对上游的依赖
11.2　合作模式：同心同德，千斤担子众人挑
案例11-2　沃尔玛和宝洁公司的铁壁联合
11.3　合作预期：金蝉脱壳，救夕阳产业于水火
案例11-3　索尼和爱立信的并购案
小结　以志同道合出资促成多方共赢
案例11-4　打造企业品牌，实现合作共赢
锦囊12　新动能：实现快速迭代
12.1　金钱导向：现金为王，生存排第一
案例12-1　万通地产的“现金为王”理念
12.2　人才导向：借力打力，方可事半功倍
案例12-2　空降CEO改变春雨医生的命运
12.3　机会导向：相时而动，站稳风口
案例12-3　哈罗单车乘共享经济之势
小结　以孤注一掷的魄力扩张商业版图

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

案例12-4　万科专注住宅领域的房产开发
后记
参考文献

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

项目工作团队

总负责　　衣梓萌

成　员　　姜雪环　赵　勇　张雅乔

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

前言

历经近一年的构思、写作和修改，《商业之巅：新商业时代的12个锦囊妙计》终于完稿了。轻松过后，掩卷再思，是什么动因驱使自己提笔写作？为什么选择写这些内容？写这本书的目的又是什么？

当然，我对这几个问题是早有考虑的，但在此书完稿后，似乎又有了新的感悟和认识。

自研究商业模式以来，这些年我一直忙于给全国的商业人士讲课，在这一过程中我发现，无论人们是否接受过培训，对于经营企业，他们总是反复提出同样的问题：为什么赚钱越来越难了？

这就好像鲁迅曾经说的：地上本没有路，走的人多了，也便成了路。而商业恰好相反，过度竞争反而使生意难做。所谓过度竞争，无外乎采取正向盈利的商业模式去经营，这样经营企业的人太多了，而他们之中的多数人都忽略了一个至关重要的问题：时代变了！

一方面，改革开放40多年来，中国由产品短缺到产品饱和，再到今天的产品过剩，企业利润也从暴利时代、微利时代逐渐迈入无利时代，就好比下午六点钟堵在北京二环上，任凭你的驾驶技术再好，汽车油量再充足，也是跑不快的。所以，今天做生意更多的是要想办法换一条跑起来更快的跑道，而不是在拥堵的二环上加油门和提升驾驶技术。

另一方面，互联网、“互联网+”时代的到来，导致商界发生了天翻地覆的变化。我们已经不能再给企业、市场、客户狭义地下定义，因为企业可以化整为零，市场可以万马奔腾，客户可以主导整个行业的发展。

由此可见，在这个时代，未来的一切变化都是未知的，而且是迅猛的。你的企业可能昨天生存得很好，但是一夜之间市场就被别人夺去了；你的企业可能今天是市场新秀，明天却无人问津。有的企业刚刚适应了从“硬广”到PC（电脑）端的营销转型，却突然发现手机客户端的营销已经占据了很大部分的市场份额；有的企业刚刚适应了制造个性化的产品，却突然发现被赋予文化内涵的产品已经抢夺了其产品的市场。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

换言之，市场是充满变数的，也是非常残忍的。这就是这个时代的商业市场，没有人能够预测。面对这样的市场，企业该怎么做呢？

其实，答案很简单，那就是管理者要与时俱进，拥有顺势而为的商业新思维。毕竟，无论哪朝哪代都必然存在走在潮流前沿的引领者与开创者，而这些成功者的共同特点是他们对当代商业模式的剖析均保持了独特的风格，在缜密的思维下构建了可以代表时代特征的商业矩阵。

那么，我写这本书的目的是什么呢？彼得·德鲁克曾经说过：21世纪，企业与企业的竞争不再是管理和营销的竞争，而是商业模式与商业模式的竞争。而我认为：所谓的竞争就是同一群人，在同一个地方，站在同一个维度，用同一种方式，抢同一批客户。

选择大于努力，今天在中国跑起来最快的跑道在哪里？在这条跑道上行驶有哪些新规则、新玩法？作为“资本架构学”系列丛书的第一卷，本书要为大家解答的就是钱在哪里和用什么方式赚钱，以及实现盈利倍增的12个新方法，即新商业时代的12个锦囊妙计。

这本书所要分享的12个锦囊妙计不是课程，而是一套新商业操作系统。

我认为一切不能为企业带来正向现金流的学习都是对老板的伤害。杰克·韦尔奇以无数伟大的企业家都认同，企业存在的价值就是创造盈利，更有甚者，有人认为公司不赚钱，老板就是在犯罪。

由于这个时代的竞争比以往任何一个时代都要激烈，因此把一件事做成功的难度比以往任何一个时代都大。与其上了牌桌绞尽脑汁才发现自己手里的牌不好，想着如何把自己手里的这手烂牌打好，何不在上牌桌之前多谋划如何才能抓取一手好牌呢？

如何具备成功的条件——人才、资金、好策略、好项目、好模式、优质的社会关系、优质的渠道、好产品呢？

在初涉商学教育时，我曾经发愿：“我不忍心看你们学得太辛苦，回去再做得太困难，要是这些东西能像电脑文件一样可以直接用U盘复制就好了，那我就能直接把自己的思想分享给你们了。”

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

这12个锦囊妙计恰好让这个愿望实现了一半，我把这称为12取代，也代表着接下来做生意的12个趋势。在未来的商业竞争中，即使我不在你们身边，这12个锦囊妙计也会为你们保驾护航的。

透过12取代商业模式的设定，一换空间，即换市场：从消费市场迈向创业市场；二换维度：从事业、企业的维度迈向行业、产业、商业的维度；三换盈利方式：从产品/品牌盈利迈向模式盈利、系统盈利；四换客户：从争夺准客户迈向获取非客户。

如果有一天，你把这12个锦囊妙计全部打开，并且全部做完，估计你离让自己的企业在新商业时代傲视群雄就更近了。

总之，如今的企业已经逐渐从盈利模式时代迈向商业模式时代。没有谁能够预测明天会发生什么，但是管理者可以用自己的新商业思维去引导自己的企业明天如何生存和发展。在未来的市场中，只有那些拥有新商业思维的管理者才能玩转商业，成为市场的宠儿。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

锦囊1　新时代：售卖生活方式

社会不断进步，人们的生活水平有所提高，生活方式改变，消费行为、消费习惯升级，市场瞬息万变，这些变化对一些传统企业来说无疑是一种挑战。然而，机遇与挑战是并存的。为了顺应时代的发展，很多企业开始对传统的盈利思维进行变革，而逆向盈利，就是在新商业时代爆发的一场革命。在改革开放初期，生产力水平不足导致产品稀缺，卖方占据市场主导地位，量产量卖足以获取暴利；当社会主义市场经济的概念被提出后，自由买卖导致产能过剩，改变以量取胜原则进行模式设计在微利期逆势而上；到了“互联网+”时代，生活方式的转变，绝对的买方市场的形成让企业开始思考如何快速突破盈利困境。总而言之，经济的发展、市场竞争的激烈、人们生活水平的提高等因素不断推动企业调整发展战略，“融资+招商”逐渐成为企业纷纷选择的新商业操作系统。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

1.1 暴利期：产品稀缺，正向盈利

计划经济是指根据政府计划调节经济活动的经济运行体制。计划经济一般是政府按事先制订的计划，提出国民经济和社会发展的总体目标，制定合理的政策和措施，有计划地安排重大经济活动，引导和调节经济运行方向。资源的分配，包括生产什么、生产多少，都由政府计划决定。自20世纪50年代以来，中国的计划经济虽然曾一度为中国早期的经济恢复和初步发展做出了巨大贡献，但随着时间的推进，以下几个弊端也日渐凸显。

第一，计划经济对国内经济的控制达到惊人的程度，政府、企业职责分配不足，价值规律与市场调节的作用被忽视；一切以计划为纲，无法适应消费群体的需要，制约了商品经济的发展，成为中国经济发展的一大瓶颈。

第二，生产商品的数量都在计划之中，购买商品还需要相应的商品票，如购买粮食就需要有相应的粮票，由此造成消费者即使有钱也难以买到需要的商品的结果。

第三，工农业生产与商品经营均为强制性的生产资料公有制，个体不得持有私有财产，一切劳动成就被均分，这导致生产者没有兴趣扩大生产，很大程度上丧失了劳动积极性。计划经济背景下，个体只依靠“大锅饭”过生活，丧失了为发展经济而努力的动力。

在计划经济的大背景下，直至1978年，尽管中国的国内生产总值已达3624亿元，并建立了一个独立的、门类齐全的工业体系，但是人民生活依然贫苦，技术依然比较落后。所以，改革开放是我国基于这种现状而发展经济的必经之路。

改革，即对内改革，就是在坚持社会主义制度的前提下，自觉地调整和改革生产关系同生产力、上层建筑同经济基础之间不相适应的方面和环节，促进生产力的发展和各项事业的全面进步，更好地实现广大人民群众的根本利益。开放，即对外开放，是加快我国现代化建设的必然选择，符合当今时代的特征和世界发展的趋势，是必须长期坚持的一项基本国策。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

生产力水平是衡量人们创造财富的能力以及人类社会发展水平的重要介质。在改革开放初期，由于生产力水平不足的强力制约，人们仍旧处在刚摆脱物资匮乏的阶段，也就是需求金字塔底的生理需求阶段，第一优先级是生存，对于商品消费的主要诉求是尽可能多地满足生理诉求，尽可能多地追求生理快感和欲望，求多不求精，重量不重质。

例如饮食，追求口味重、油大、分量多，不注重花样和精致；例如衣服，追求耐穿、简单、不掉色，不注重款式和剪裁。

在这样的消费大趋势下，企业考虑到管理模式中的生产模式，选择通过组织大量生产来提高效率，通过减少单位成本来获取利润。在当时消费需求旺盛、商品相对供应不足的情况下，企业生产的产品品种单一，通过大批量生产即可达到降低成本的目的，一旦成本降低，企业就可以进一步扩大生产规模，形成“大批量－低成本”的循环模式。因此，在商品紧缺时代，卖方居于主导地位，采取“以量取胜”的正向盈利模式，便足以让企业以最快的速度获得最大的成功。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

案例1-1　义乌小商品城——正向盈利催生的“世界超市”

义乌是浙江省中部的县级市。改革开放之前，义乌只是一个相对落后的小城，资源的匮乏使这里的人们过着贫困的生活。十一届三中全会以后，在市场改革的大潮中，义乌抓住了时代的机遇，实现了从“鸡毛换糖”到“世界超市”的华丽转身。[1]那么，在资源匮乏、产品稀缺的时期，义乌模式到底是凭借什么实现异军突起的呢？我们一起来分析一下。

新中国成立之后的很长一段时间内，中国商业的发展都处于一个相对尴尬的境地。物价上涨和物资匮乏让新中国的经济面临前所未有的考验。

在这样的经济状况之下，义乌的小商贩们走南闯北，走街串巷地用红糖、草纸等低廉物品换取居民家中的鸡毛等废品，再把这些鸡毛卖给做鸡毛掸子的厂商，以此获得微薄的利润。

然而到了“文化大革命”时期，“鸡毛换糖”被看成是“资本主义倾向”，但是义乌的小商贩们并没有因此放弃。为了生存和发展，他们想出各种办法，使商品交换的种类渐渐丰富起来，演变成买卖双方认为合适的各类小商品之间的交换。义乌小商贩们根深蒂固的商人思维，是义乌模式走向成功的重要前提。

十一届三中全会以后，农村改革日益深入，为了适应市场的需求，义乌小商贩们及时转换思维，改变了原来走街串巷的做生意方式，转而在家门口摆起了地摊，这就形成了早期的义乌模式——在固定的时间和地点与消费者完成交易。这一时期的资源仍然处于相对紧缺的状态，大多数经营者都是自产自销，但是由于减少了时间成本而且交易形式多样，利润远比“鸡毛换糖”时期更为可观。

自1982年至2002年，义乌小商品产业经历了“马路市场—棚架市场—室内市场—商场式市场”的跨越，通过集群效应逐步打造出一个以“中国小商品城”为载体的产业，成为全球最大的小商品批发市场。[2]

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

义乌小商品城的成功，表明在产品稀缺的年代，产品是企业的核心竞争力，企业只要向消费者展示产品功能，靠产品说话就能轻松赚取利润。优质的产品具有更大的价值空间，使企业更具竞争优势。

[1] 郑小兰.论文化在经济发展中的推动作用：从“鸡毛换糖”到中国小商品城的启示[J].金华职业技术学院学报，2003(12).

[2] 2005年，联合国与世界银行、摩根士丹利公司等世界权威机构联合发布的一份中国发展报告，将义乌市场称为“全球最大的小商品批发市场”。参见：蒋中意. 联合国的“红榜”称义乌市场“全球最大”[N]. 浙江市场导报，2005-08-23。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

1.2　微利期：产品过剩，模式先行

1992年，党的十四大最终确立建立社会主义市场经济体制是我国经济体制改革的目标。社会主义市场经济就是同社会主义基本社会制度结合在一起的市场经济，体现社会主义的根本性质，是使市场在社会主义国家宏观调控下对资源配置起基础性作用的经济体制。它使经济活动遵循价值规律的要求，适应供求关系的变化；通过价格杠杆和竞争机制，把资源配置到效益最好的环节中，并使企业实行优胜劣汰；运用市场对各种经济信号反应灵敏的特点，促进生产和需求的及时协调。

经历了经济发展波澜壮阔的20世纪90年代，到2000年前后，随着社会物质生活的富足，人们的消费心理发生转变，开始位于需求金字塔的中间，也就是小康阶段，逐渐变得看重产品的质量、品牌、使用价值……

从企业的角度来看，立足于商品经济时代，市场上的产品种类数不胜数，甚至每天都会产生各种各样的新产品，卖方市场逐步转变为自由市场，大量生产只会不断积压库存，使获利空间不断被压缩。因此企业要想让产品在竞争激烈的市场中持续传播，势必要推陈出新，摒弃原有的盈利模式，在保障产品质量的基础上，不断提升产品的多样化和个性化。

约瑟夫·熊彼特在1912年的《经济发展理论》中首次提到“创新”一词，他认为“创新”就是建立一种“新的生产函数”，也就是将一种从来没有过的生产要素的“新组合”，引入现有的生产过程中，使生产技术体系发生变革，以获取超额的潜在利润。对企业来说，有了新产品就相当于多了一个对付竞争对手的武器，市场销售就多了一个新的利润点和增长点。对顾客来说，“新产品”是新的面孔，更加容易吸引顾客。虽然刚推出的新产品，要得到顾客的接受和认可是需要时间的，但是这并不影响企业的发展，因为新产品可以招来顾客甚至潜在顾客，增加人流量，这不仅可以让新产品获得新的利润空间，在一定程度上还可以带动原产品的销量。

企业想要提升产品的多样化和个性化，一方面，需要在生产一两种主导产品的同时，发展一些其他种类的产品，实行多元化经营，如

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

此一来不仅可以增强企业的竞争力，降低企业的经营风险，还可以更好地满足顾客对产品多样化的需求；另一方面，企业较竞争对手在产品整体或产品的某一方面不仅要具有该类产品的共性，同时还要具有其他产品没有的功能与特性，因明显的优势而领先、超前于竞争对手，以期对顾客具有一种颇具时代性的人文关怀。产品的这种个性化不仅仅包括功能、外观、样式、品质、设计、包装，还要延伸到产品的个性化销售和产品的个性化服务理念。

无论如何，产品质量都是企业的价值基石，没有质量，企业的品牌、竞争、发展等都将成为空谈。在微利期，市场规范、信息灵敏、企业增多等特点日趋明显，意味着市场经营的所有领域的利润空间都在缩小。因此，企业不应将盈利的希望寄托在某一个阶段或某一个环节，而是要转变思路，把企业运营重点放在产品的综合效应上，但是要注意在这个过程中企业不能丧失产品的独特卖点，必须对经营的各个细节进行考量，才能聚沙成塔，实现最佳的宣传效果。

总之，企业转变思路，变革盈利模式从顾客的角度出发，有利于每一个顾客与企业建立起良好的关系，享受企业的差异化服务，使每一个顾客的个性化要求得到最大限度的满足；从企业的角度来说，能够提高自身的竞争力，使得企业从市场竞争中脱颖而出。这种做法不仅增加了企业的经济效益，也使得产品能够持续性地传播，实现企业的可持续发展。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

案例1-2 “网红”江小白凭什么异军突起

白酒行业连续几年处于隆冬期，仿佛有一种无形的病毒，悄无声息地在行业内蔓延开来，就连传统的高端品牌茅台等在经营方面都出现举步维艰的情况。然而年轻的白酒品牌“江小白”却实现了逆势增长，以黑马之势席卷而来，公司年销售额保持着100%的增长，做到了一年3亿元的销售额，仅用5年时间销售额就突破10亿元。江小白的成功可以说是异军突起，那么，它究竟是怎样实现这一转变的呢？下面我们就以江小白为例分析一下，在产品过剩时期，企业该如何找到适合自己发展的模式，实现弯道超越。

白酒行业为何不景气了？归根结底是因为主流消费群体以及消费者观念都发生了变化，而江小白的出现正好弥补了市场缺口。

江小白十分清楚现在的白酒企业不能再像以前一样单纯地卖产品了。江小白站在“新人”的角度审视市场行情，发现最好的办法就是创造“人无我有”的局面。“品牌+”的运营模式，就是江小白的秘密武器。

精准的消费群体定位：由于传统的白酒市场在销售上强调白酒文化的历史性，主打高端、典雅、显赫和尊贵等特点，目标群体主要指向老一辈消费者或者社会地位相对比较高的人群，造成年轻消费群体的流失。在进行充分的市场调查之后，江小白反其道而行之，把年轻人作为企业的目标群体，创造“酒+年轻人”的“另类”白酒文化。

精准的产品定位：为了满足年轻的消费群体的需求，江小白在产品定位上也下了一番功夫。首先，江小白在不同时期推出不同口味、不同理念的主打酒，追求新鲜感和独一无二的用户体验，迎合年轻人的消费心理。其次，江小白的包装也十分有个性，以青春元素为主，整体设计有朝气、有活力，诙谐又时尚，简直就是文艺小清新们的最爱。江小白2013～2016年销售额变动趋势如图1-1所示。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

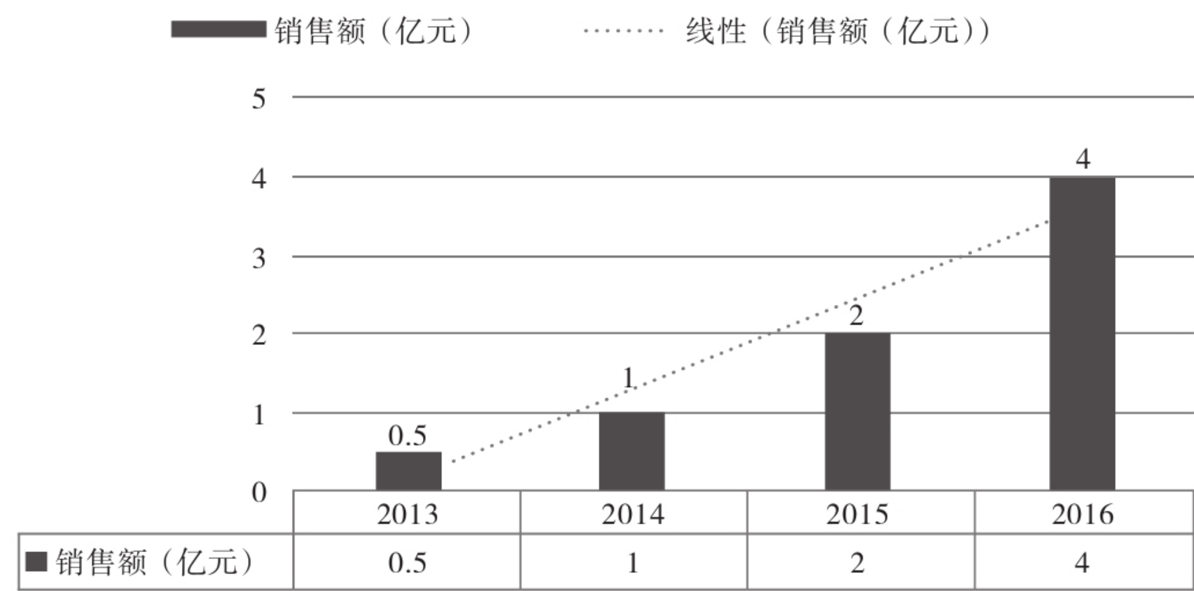


图1-1　江小白2013～2016年销售额变动趋势

资料来源：https://mp.weixin.qq.com/s/k4BPy085li-FqxbEFEb0Mg.

独具亮点的“青春小酒”的品牌文案：文案与产品本身的定位十分契合。根据不同的情境推出不同的主打款，收到消费者的反馈后及时对产品进行调整，使江小白逐渐在年轻朋友的聚会中打响了知名度。这就是“品牌+”的第一步，[1]以其独特的文案设计让消费者形成品牌认同感。

“品牌+情怀”：江小白的文案之所以受到欢迎，是因为文案中体现了文化的高附加值，字里行间透露出一种态度、一种情怀，其一句话的故事更易打动人，更能让消费者产生情感共鸣。

“品牌+渠道”：江小白在运营过程中十分重视渠道的拓展。它在QQ空间、微信、微博等各个领域进行营销的同时，采用线上线下相结合的方式，最大限度地开发消费群体，实现了销售额的不断突破。

[1] 马璐. 浅析白酒品牌“江小白”广告策略之“品牌+”联合模式[J]. 新闻研究导刊，2018(8).

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

1.3　无利期：产品泛滥，消费升级

“互联网+”时代的来临，促进了新一代的市场大洗牌，统计显示，我国已经出现产能过剩的现象，一些传统企业的产品也面临滞销的局面，企业的盈利模式改革迫在眉睫。除此之外，处于当今这个信息大爆炸的时代，信息变多了，选择性因此也变得更大了。消费者的生活方式发生了很大的变化，促使消费行为、消费方式升级。企业已经无法适应市场的发展，更无法了解消费者的偏好。因此，针对传统盈利模式进行变革自然就成了势不可当的一件事。

一方面，深谙市场或熟练运用营销4P理论的人在遇到某个品牌的销售停滞时，过去的做法往往是选择推出恰当的方案，寄希望于产品质量好、广告力度强，便足以很好地摆脱困境；反观如今，数字媒体以及社交媒体出现后，有太多因素的变化影响着企业的传统选择，其中包括企业内部人员的角色、企业与客户之间的关系。尤其是当越来越多的社交媒体出现后，每一名消费者的体验直接暴露在所有的消费者面前，企业无法用产品来左右消费者的选择，反之，消费者却可以决定企业的发展模式。当前中国已经进入了以消费者为中心的买方经济时代，新的市场环境和时代形势要求企业在发展过程中时刻洞悉消费者的心理和需求。

另一方面，随着信息技术的发展，一些规模比较小的企业甚至初创企业获得了门槛较低的市场准入通行证。这就导致大量已经发展了很多年的老企业，在市场占有率方面，不但要面临行业内顶尖品牌的切割，还要面临风起云涌的小企业的抢夺。互联网的迅速发展，导致这种激烈的市场竞争现象普遍存在。因此，如何增强自身的竞争力而不被时代淘汰，成为企业必须解决的首要问题。面对激烈的市场竞争，企业势必要对传统的盈利模式进行变革，改变以往的以产品为导向，转变为以顾客为导向，从顾客的角度出发，制订适应时代发展和市场变化的营销战略方案。只有顺应了市场的趋势，迎合了顾客的喜好，企业才会有更加强大的竞争力。换句话说，传统营销模式的变更，其实是日益凸显的市场竞争力和激烈的市场竞争环境催生出来的一场变革。

时代在发展，人们的生活水平也在不断提高，购物行为也因此产生了很大的变化，对于一些传统的企业来说，这无疑是一种巨大的压

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

力。这种压力迫使企业不得不改革传统的盈利模式，以适应新时代的发展和保证自身在市场中的稳定地位。

可以说，传统盈利模式的转型变革是大势所趋。企业需要改变传统的思维模式，快速行动起来，赶上时代的潮流，加快企业的发展速度。面对“互联网+”时代带来的压力，当一些企业还在想着要不要转型变革的时候，有一些企业早就开始大刀阔斧地干起来了。当你的企业还在找策划公司时，有的企业早就抢走了你的半壁江山，这就驱使你必须抓住这次机会，对传统的盈利模式进行变革，如果还一如既往沿着原来的老路子走，你的企业早晚会陷入泥潭。为了顺应时代的发展，企业不能被历史的车轮撵着走，而是要走在历史的前方。因此，企业应该认清形势，快速加入传统盈利模式变革的队伍中。

当前的企业产品具有一个显著特征：价格越来越低。在这种情况下，传统生产管理方式本来具备的优点变成了缺陷。另外，在传统生产管理方式下，企业制造出的产品形成大量的库存，由于产品价格不断降低，这些库存处于持续贬值的过程中，将会给企业造成巨大的损失。因此，商品经济的发展呼唤小批量、多品种的按需定制生产方式。按需定制简单来说就是C2B（电子商务模式的一种，即消费者对企业）模式，是个性化定制、按需求生产、定制销售，这种生产方式使企业永远不必为库存烦恼。

随着时代的进一步发展，到了2017年、2018年，越来越多的在互联网中成长起来的年轻人意识到：人是为了取悦自己而活着的，消费的本质是方便自己的生活，取悦自己的态度，以及合理地节制欲望。此时才进入真正的消费升级期，即消费是为了追求快乐而非快感，是为了让自己可以更好地享受这个世界，自己的感受比价格标签和别人的目光更重要。此时我们的消费处于需求金字塔的顶部——追求自我实现。

当然，在消费升级期，我们还是会追求高品质的产品，但是会要求这些产品更能满足我们的精神需求，这是基于生活方式的转变。生活方式是指人们居住，以及花费时间、金钱的方式，反映了人们的活动、兴趣和意见。消费市场发展到今天，无论是商品数量还是品种都已初步具备让消费者按个人心理愿望来挑选和购买商品或服务的条件，消费者选择的已经不仅仅是商品的使用价值，还包括其他“延伸物”，心理上的认同感已成为消费者做出购买某一品牌的产品决策时的先决条件，个性化消费正在成为也必将成为消费的主流。比如你想

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

要一种独特的生活方式，必定会寻找能够体现这种个性的产品。除此之外，科学技术作为第一生产力，其高速发展也是人们转变生活方式的根本原因，体现在以下几个方面：

首先，移动支付是消费者改变生活方式最直观的表现。相关数据统计显示，中国移动支付市场的规模不断扩张，相较美国成倍增长。微信支付和支付宝按照单笔数据单量来看的话超过了VISA全年的单量。毫不夸张地说，现在人们出门只要带一部手机，就可以实现大到乘坐飞机出行，小到买油条，无现金支付已经变得很常见了。

其次，在社交和娱乐市场，如今微信除了可以做正常社交以外，还可以做其他沟通，包括语音通话和视频通话。微信平台还可以发布各种各样的产品和服务信息。在五年前，如果说内容是中国企业的短板（包括娱乐和其他形式的内容），那么今天，以知识付费、自制内容以及以PC为平台的代表企业已经把整个内容付费市场发扬光大了，中国在知识付费、内容变现、创新领域已走在世界的前沿。

再次，是零售方面，十年前大家还在惊叹谁家周围又开了一家沃尔玛，或者开了一家家乐福超市，或者感叹住宅附近新建了大型的购物中心，但是如今包括小米等新兴的品牌在中国均已被零售体系所环绕，再加上名创优品线上超市的建立，反映了零售业态在中国的发展已经远远超过了日本，逐渐迈向世界的前列。可见，新零售已经成为一个泛商品模式，现在有无人的便利店，有无人的售后终端。新零售在中国代表了线上和线下结合的超前卫的方式，这种生活方式已经极大地改变了大家的生活习惯。

最后，是出行方面，如果说优步（Uber）是共享出行的始祖，滴滴则把共享出行做到了极致。共享单车在过去两三年里的蓬勃发展，可以说是中国模式对世界的输出。我们可以想象在未来三到五年内，汽车可以在马路上自动行驶，也不需要充电，可能只有在极端的情况下才需要用一辆车去满足整个家庭的需求。

不同的生活方式，使得消费者的消费行为、消费习惯升级，企业在面对消费者的需求时，管理模式大致分为两种：

第一种称为辟谷功，当销售的产品属性相同时，价格越低，越容易得到消费者的青睐。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

案例1-3　品质升级——高质低价

随着中国经济的发展，中国消费升级的趋势日益明显，消费不仅仅是拉动一国经济增长的重要动力，更是人类一切活动的目的和归宿，其状况的优劣直接反映社会发展境况及人们生活水平的高低。消费升级最明显的特征是消费内容的优化。

在不同的时期，消费市场呈现不同的现象。商业无利期的到来对企业而言是新一轮的考验。这意味着，企业只有拿出更好的产品、更好的方案才能在恶劣的竞争环境中生存下来。然而面对同样的市场环境，不同的企业又做了不同的探索。

一部分企业面对消费升级，选择在优化质量的同时，降低产品的价格。这听起来，并不是什么高明的手段。但事实证明如果你真的将这一计划落到实处，就能取得意想不到的成绩。首先我们来看看国际大公司宜家家居的做法。

宜家家居——控制成本于产品设计和销售环节

1943年，英格瓦·坎普拉德在瑞典成立了第一家宜家家居。[1]宜家家居以其独特的生产经营规模与成本控制手段，逐渐扩大生产经营规模，成为全球连锁、世界知名的家居企业。在长期的经营过程中，宜家家居始终坚持“为更多人创造更加美好的生活”这一发展宗旨，以消费者能够负担的价格为广大的消费者群体提供设计精良、美观实用、耐用便宜的家居产品，推动企业向规模化、标准化、扩大化的方向发展。

现代企业为取得进一步发展，必然要提高利润，缩减成本，因此成本控制作为推动企业规模化发展的必要因素，越发受到广泛关注。宜家家居之所以能够快速发展，不断提高企业利润，就是因为对产品设计模块与销售模块的成本进行了合理化控制。

在合理控制生产成本的情况下，宜家家居的价格优势显得格外明显，且对消费者而言极具诱惑力。首先，为节约费用，宜家家居放弃了家居行业普遍使用的由商家替顾客组装家具的方式，创造了模块式家具设计方法。它将家具分成若干模块进行分别设计和建造，并且能够很方便地组装成一套家具。当顾客购买宜家家具时，需自行组装。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

这在节约成本的同时，提升了用户体验，是个一举两得的好方法。其次，宜家家居的产品、价格实行全球一体化战略，通过竞争机制制约各种产品的价格。当然，价格制定策略是宜家家居最为出色的成本控制的表现之一，宜家家居对产品价格的制定并不是依据传统的最低成本原则，而是根据市场需求先制定产品价格后进行研究开发工作。这种方法保证了宜家产品拥有市场低价优势，产品一经推出便能较快占领市场，具有较强的市场竞争优势，从而进行大批量生产，推动相对成本的降低，促进销售总额的增长。2019年中国零售分类排行家居电器榜中，宜家家居列第四位，如表1-1所示。

表1-1　2019年中国零售分类排行榜之家居电器

排名	名称
1	居然之家
2	红星美凯龙
3	百安居
4	宜家家居
5	国美零售
6	华强电子世界
7	美克家居
8	颐高数码
9	红苹果家具
10	华海 3C 广场

资料来源：2019年《互联网周刊》&Net研究院选择排行，http://www.enet.com.cn/article/2019/0403/A20190403061887.html?from=timeline.

网易严选——控制成本于销售渠道上

宜家家居采用控制成本的方式降低产品价格，获得了足够的市场份额和一批忠实的粉丝。互联网公司网易严选又是如何实现低价竞争的呢？

网易严选上的商品价格往往十分低廉，但是用户体验很好，产品的质量非常有保证。作为网易旗下原创生活类电商品牌，网易严选秉

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

承网易公司一贯的严谨态度，从源头开始，严格把控商品的各生产环节，力求帮消费者甄选到最优质的商品。

网易严选创始人郑如晶曾经说过：“对网易严选来说，提供有品质的商品和更好的生活，贯彻‘好的生活，没那么贵’的品牌理念是我们最根本的追求。网易严选团队现阶段的工作重点还在于为用户提供更多的高品质商品，让更多国人享受到高品质的生活。”网易严选与宜家家居不同之处在于它是从销售渠道上降低成本的。网易严选充分发挥渠道及营销优势，将消费者的商品偏好及问题及时反馈到供应商处，由供应商进行产量调整和设计改良，实现柔性制造，从而增强制造商快速感知市场的能力，解决传统供需间存在的信息错配及产能垃圾问题。网易严选也给予制造商足够的盈利空间来帮助它们进行自主的产品升级与技术创新，制造商将真正实现根据消费者的喜好进行个性化定制。网易严选根据价值微笑曲线[2]，实现制造商从最底端的OEM模式向ODM模式转变，甚至最终实现部分制造商向OBM模式的转变。[3]

小米——走产品路线，真材实料、定价厚道

小米公司自2010年成立以来，不断扩大产品线，并以高品质产品和亲民价格俘获了狂热的米粉们。2018年4月，小米更是通过董事会做出决议：“从现在起，小米正式向用户承诺，每年整体硬件业务（包括手机及IoT和生活消费产品）的综合税后净利润率不超过5%。如超过，我们将把超过5%的部分用合理的方式返还给小米用户。”紧贴成本的定价，真正做到把实惠留给消费者，这样才能长久留住消费者的心。

雷军认为，大众消费商品主动控制合理的利润将成为不可阻挡的时代潮流，任何贪恋高毛利的举措都将使企业走上不归路。“相比追求一次性硬件销售利润，追求产品体验更有前途；相比渠道层层加价，真材实料、定价厚道终究更得人心。”

这种是走产品路线，把价格变得越来越低，此种盈利方式叫作卖产品的产品盈利。对于企业来说，如果想依靠产品挣钱，就要勒紧裤腰带，把产品越做越好，把价格越降越低。

第二种管理模式是卖生活方式，以尚品宅配为例进行前端拦截。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

[1] 胡梦.企业成本控制分析：以宜家家居为例[J]. 商场现代化，2015(12).

[2] 微笑曲线：微笑嘴型的一条曲线，两端朝上，在产业链中，附加值更多体现在两端——设计和销售，处于中间环节的制造附加值最低。

[3] OEM（original equipment manufacture），原始设备生产商。ODM（original design manufacture），原始设计制造商。OBM（original brand manufacture），原始品牌制造商。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

案例1-4　尚品宅配——给你的生活方式来一次私人定制

消费升级，在尚品宅配这类公司看来，更像是一个不可多得的机遇。这类公司站在更新潮的角度思考问题，认为企业不能只依靠低价来实现盈利，而是要转换思维，从产品的附加价值入手，为消费者提供更为精致的生活方式。

尚品宅配开辟了一个全新的、有效的家居销售渠道。消费者无须再费心费力地奔波于卖场、门店。消费者足不出户，只需一个电话或者一个申请就能够轻松享受到专业设计师为其量身定制的全套家具，省却了门店展示成本，降低了家居企业的营销成本，将家具生产销售的产业链协同效率大大提高。同时，产业链成本的降低也让消费者能以更实惠的价格购置心仪的产品，极大地节约了社会资源。

2004年，尚品宅配成立。公司成立之初就推出家具制品的个性化定制业务，并率先推出前期免费服务，即免费上门量尺寸、通过设计软件为消费者提供免费的设计方案，再利用软件平台向消费者销售个性化定制家具。2006年初，尚品宅配决定自己建厂，通过对传统生产线进行信息化改造，实现了定制产品的大规模生产。从2007年开始，尚品宅配广泛收集了数千个楼盘、数万种房型的数据并建立“房型库”。之后，尚品宅配又从单一的“房型库”拓展到“产品库”和“空间解决方案”。依托于大数据资源，尚品宅配能够给用户提供更多的个性化选择。为了“绑住”消费者，除了传统意义上的导购员，尚品宅配线下门店还设置了驻店设计师来为顾客提供全屋实物模拟体验、免费设计预览等服务。

大数据和信息化是“互联网+”时代商业模式转型的两个关键支柱。尚品宅配商业模式的核心价值，在于探索出了传统制造业与互联网和信息技术深度融合的商业模式新范式，这包含着工业生产的互联网思维、全程数据化驱动的生产流程、顾客和制造商直接联结的运营模式等，使得个性化需求和工业化的大规模生产得以兼容。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

小结　以“融资+招商”构建新商业框架

在当今这个经济发展迅速、超竞争的商业社会里，企业好比一艘帆船，在没有战略、战术指导的情况下航行，则汪洋里的任何风都是逆风，会很轻易地迷失方向。目前，很多企业为了稳定并巩固自身在市场中的定位，加强企业的竞争能力，都制订了比较完整的战略和战术方案，但是在实践运用中却达不到预期的效果。之所以会出现这种情况，主要是因为目前我国仍有很多企业受到传统计划经济体制的影响，形成固有的思维模式，这种思维模式让企业形成了以产品导向和模式导向为中心的观念，导致企业无法适应瞬息万变的市场和满足消费者日益变化的需求。而且现如今，企业面临的内外环境日趋复杂，企业之间的竞争日益激烈，市场上的不确定因素越来越多，使得传统的静态模式已经不能适应市场动态的发展。

时代不同了，人们的消费理念也不同了，随着时代的发展和互联网的进步，目前我们所处的时代是以“80后”和“90后”作为消费群体主力的时代，他们在购物时更喜欢追求新鲜刺激、个性化、品类多、功能强大的产品。因此，传统企业的产品无法满足这些消费者的需求，企业就必然要转型。在互联网时代，企业卖的不仅仅是产品，卖的还是“自己”（企业），也就是所谓的“粉丝”经济，企业必须站在消费者的角度去思考消费者需要什么、想从产品中获得什么、产品能解决消费者的哪些问题等。没有消费者，企业是必死无疑的。因此，消费者对产品的需求不同，是迫使传统企业转型的最基本也是最重要的因素。

回顾2018年，数据在增长，算法在进步，产品在迭代，游戏规则在重建……最终，我们所熟悉的工业时代的机械逻辑——预先设定一切都将被彻底颠覆，取而代之的将会是一个全新的商业生态系统。多数人习惯于跟随旧的商业逻辑前行，然而，用旧地图发现不了新大陆。

鉴于我国互联网的发展速度是仅次于美国的，传统企业可以利用互联网，将信息融入产品生产中，将产品进行连接配套，进而拓宽产品的销售渠道，提高企业的销售水平。现如今已是移动互联网时代，人人都离不开网络，离不开手机，离不开社交媒体，如果企业不能把握时代带来的机遇，不能拥抱互联网，那么必然会被时代淘汰。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

为了顺应市场的发展，企业要想在竞争激烈的市场中站稳脚跟，必须对传统的战略和战术进行创新，采用“融资+招商”战略，在新时代构建属于自己的新商业框架，既不是以产品导向为中心，也不是以模式导向为中心，而是以“融资+招商”为新时代营销操作核心。

所谓融资，便是与人合作一起干。

所谓招商，就是要找到手中有渠道、销售网络、人才等优质资源的企业作为合作伙伴。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

案例1-5　声牙科技的融资招商之路

新时代，商业发展面临更多契机，企业只有不断优化发展模式，才能顺应时代的大潮。在这个过程中，企业的转型升级显得更为重要。尤其是中小企业要善于转换思维方式。在这一点上，声牙科技有限公司（以下简称声牙科技）的做法值得借鉴。[1]

声牙科技是中国一家高科技互联网创新型企业，一直致力于研究微波脉冲技术的应用。声牙科技自主研发及专利所有的微波脉冲技术，是一种新型的革命式近场通信技术，拥有数据传输、多屏互动、近场交互等能力，通过近场微波构建智慧化声联网，将人与人、人与物、物与物无缝连接，是物联网时代的核心发展技术。

说起声牙科技也许大家最先想到的不是它的黑科技或者它的产品，而是它的创始人——“95后”少年总裁邓佳鸣以及他的传奇创业故事。他采用“融资+招商”的方式，使企业在短时间内获得大量的融资。

2015年8月成立的声牙科技在2015年11月下旬就完成了2200万元Pre-A轮融资，投资方为大族控股集团监事长以及陀螺创投。“融资+招商”的方式使声牙科技短时间内获得资金成为可能，也为企业的发展奠定了基础。此外，声牙科技与BAT、中国联通、中国移动等进行战略合作，利用独家研发黑科技“声牙盒子”客户数据无感采集神器，帮助企业获得线下精准客户数据，企业拥有了海量客户数据后就能让企业的发展不断升级和迭代。

根据声牙科技给出的数据，截至2016年3月1日，接入声牙系统的App已经辐射到全国400多个城市，共1.4亿用户，主要涉及金融、医疗、亲子、社交、酒店服务、团购优惠、锁屏赚钱等业态。

由此可见，“融资+招商”的模式在声牙科技公司得到了较好的检验，未来，还会有更多的公司采用这种模式，因为它是适应新时代需求且经得起检验的全新商业操作系统。

[1] 深圳声牙科技有限公司CEO 邓佳鸣分享创业的心路历程[EB/OL].(2018-04-25)[2019-07-

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

25].https://www.kanzhun.com/news/193490.html.

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

锦囊2　新思维：赚取交易补贴

收入，即收益，是企业家考虑的重中之重。在传统商业时代，生意相对好做，赚钱相对容易，商家只需要基于刚性需求下的强产品即可促成消费者自愿的买卖行为。而到了波诡云谲的新商业时代，如何“活下去”成为企业家心中无法回避的问题，过去为获取利益最大化实现利己的道路已经行不通了。自马云提出“让天下没有难做的生意”后，身体力行服务的自由，开始唤起企业家对于商业新思维的思考。新商业时代的秘密在于竞争的能力。所谓新思维就是要在利他利众的基础上实现利己，即成人达己。在这种思维的指导下，企业的目的由原本的想要获得收入转变为赚取交易补贴，两者的本质就在于商业思维的转变，这也是中小企业在新商业时代想要转型升级最难以突破的关键点，决定着其根本命脉走向。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

2.1　利己服务：目光短浅，绞尽脑汁赚钱

授人以鱼不如授人以渔的故事耳熟能详，到了新商业时代，同样是两个饥饿的人，他们选择共用长者所恩赐的一根鱼竿和一篓鱼，商定一起去找寻大海，最终在到达海边后开始以捕鱼为生，几年时间盖起了房子，组建了各自的家庭，生儿育女，利用自己建造的渔船过上了幸福安康的生活。

其实，这个故事的道理很简单：一个人只顾眼前的利益，得到的终将是片刻的欢愉；一个人目标高远，但也要面对现实的生活。只有把理想和现实结合起来，才有可能获得成功。

换句话讲，一个人只有将长远目标和眼前利益统一起来，才能真正实现自身最大的价值，成为最大的赢家。更重要的是，当遇到眼前利益与长远目标发生矛盾和冲突时，一定要做理性的思考与分析。

从传统商业到新商业时代的转变中，对于这二者关系的思考同样重要。一个只考虑今天的企业，自然不会有明天。相反，今天优秀的企业，其实都是由昨天决定的——昨天在技术研发、人才管理、市场培育等不能马上提高短期利润的方面，比大多数企业花费了更多的精力和资金。

可是哪个企业没做过百年老店的梦？企业在决策时都试图兼顾长期利益和短期利益，但现实中的大多数企业仍旧不能正确平衡两者的关系。他们在进行日常决策时，一旦面临今天的压力和诱惑，就容易忽视明天的利益，绞尽脑汁先把能赚到口袋里的钱赚到。而百年老店的管理者则知道：企业的明天是由今天决定的，因此要尽量顶住短期的压力和诱惑，把企业的长期利益放到短期利益之前。

短期和长期其实是一种境界，境界改变企业的行为方式，行为方式决定了社会的道德评价。随着国内经济发展的高歌猛进，中国商业社会的造假现象时有发生，导致市场上出现假冒伪劣产品，在一定程度上侵犯了消费者权益。在市场经济体制下，市场化程度比较完善的今天，不择手段地追求个人短期利益最大化，会导致市场经济行为扭曲，危害社会和市场的整体利益。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

很多时候，当你在哀叹商场上的失败时，不妨仔细想想，自己是否目光过于短浅，只追求眼前利益的最大化，而忽视了长远的发展。过分追求眼前利益，无异于杀鸡取卵，给自己的发展设置障碍。

换个角度来看，商业的发展离不开经济活动。在经济活动中，市场发生的机制是按照亚当•斯密[1]预设的逻辑来运行的，而亚当•斯密把利己价值取向作为最初始的起点和最本原的始基。亚当•斯密在《国富论》[2]中所提到的“经济人”概念，假设的核心就是人类行为的目的是追求自身利益最大化。利己是人的本能需要，关心自己、维系自我生存、实现自我发展是人性本然。作为个体存在的人首先需要满足生存需求，认识自身利益需求的产物。人首先是经济人，人的本性最重要的就是利己，利己心是自然赋予人类的本性，追求个人利益是自然之理，天经地义。

关于利己，亚当•斯密在《道德情操论》[3]中更是直言：“毫无疑问，每个人生来首先和主要能够专心致志关心的就是他自己本身，换言之，既然与他人的事情相比更适合操心自己的事情，因此想要这样做就是妥当的，并且是他的权利。”但是他所说的“经济人”是一个遵纪守法、讲道德的生活在文明社会的人，而不是一些人所理解的为了实现自己利益最大化，可以坑蒙拐骗、无所不为的“经济人”。

亚当•斯密所说的利己是自利而不损人，这与今天我们一般人所理解的自私自利、贪婪有着本质区别。法国著名思想家伏尔泰[4]说：“雪崩时没有一片雪花觉得自己有责任。”虽然每片雪花都不愿承认自己是雪崩的罪魁祸首，但正是无数片自认为无辜的雪花合谋制造了雪崩。剧场效应[5]是经济学中的一个理论，讲的是个人追求利益最大化而不考虑他人利益的行为，导致了群体悲剧的上演。剧场效应覆盖下，秩序的破坏是集体合谋的后果，人人既是秩序失衡的破坏者，也是秩序失衡的受害者。因此，我们每一个人都不能袖手旁观推脱责任。

例如，生产蜂王浆、蜂蜜的葆春公司，曾经在市场上把糖水当蜂蜜卖的时候，看到假货的高额暴利，“动过心，但没有动手”。糖水是喝不死人的，动心是正常的，没有动手是理智的。葆春公司总经理说：“当时要是生产假蜂蜜，可能会获取一时的暴利，但长此以往则会砸掉自己的品牌，那就是死路一条。”

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

关注长期利益最大化的企业，他们把做企业当作是追求有价值的事业，他们的思维决策方式决定了他们不敢也不愿意图一时的蝇头小利。那些为了未来能够获利而成长的企业，会时刻注意品牌、商誉、消费者偏好、社会责任等。有些企业为了短期利益而不顾长期利益，简单地说，是因为人们算好风险系数乘以冒险成本后仍然有利可图。往往就是这些短视的思维方式葬送了企业的“钱途”和前途，三鹿集团的“毒奶粉事件”就很好地给所有企业敲响了警钟。

[1] 亚当·斯密（1723—1790），苏格兰经济学家、哲学家，经济学的主要创立者。

[2] 《国富论》是亚当·斯密的一本经济学专著。《国富论》的首次出版标志着经济学作为一门独立学科的诞生。在资本主义社会的发展方面，《国富论》起到重大的促进作用，被誉为“第一部系统的伟大的经济学著作”。

[3] 《道德情操论》是亚当·斯密的另一本著作。全书共分七部分，修订过六次。在书中，斯密用同情的基本原理来阐释正义、仁慈、克己等一切道德情操产生的根源，说明道德评价的性质、原则以及各种美德的特征，并对各种道德哲学学说进行了介绍和评价，进而揭示出人类社会赖以维系、和谐发展的基础，以及人的行为应遵循的一般道德准则。相比《国富论》，《道德情操论》给西方世界带来的影响更为深远，对促进人类福利这一更大的社会目的起到了更为基本的作用；而它对处于转型期的我国市场经济的良性运行，对处于这场变革中的每个人更深层次地了解人性和人的情感，最终促进社会的和谐发展，无疑具有十分重要的意义。

[4] 伏尔泰（1694—1778），本名弗朗索瓦-马利·阿鲁埃，伏尔泰是他的笔名，法国启蒙思想家、文学家、哲学家，18世纪法国资产阶级启蒙运动的泰斗，被誉为“法兰西思想之王”“法兰西最优秀的诗人”“欧洲的良心”。他主张开明的君主政治，强调自由和平等，代表作有《哲学通信》《路易十四时代》《老实人》等。

[5] 剧场效应（theatre effect）在经济学中是指，如果剧院着火了，按照个人利益最大化原则，那就是先跑出去，如果每个人都这么想这么做，其结果必然是大家都拥堵在门口，谁都跑不出去。个人追求利益最大化而不考虑他人利益的行为，导致了群体悲剧的上演。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

案例2-1　三鹿集团“毒奶粉事件”[1]

企业如何在纷繁复杂的经济市场中立于不败之地？最重要的是把握方向上的问题，不能只顾眼前利益，要用科学的管理方法帮助企业实现持续健康的发展。

三鹿集团是国内最大的奶粉生产企业，在乳制品加工企业中位居全国第三名，在国产奶粉行业占有重要的一席之地。2008年6月28日，三鹿集团遭遇了毁灭性的一击，也就是现在尽人皆知的“毒奶粉事件”。位于兰州市的解放军第一医院在这天收治了首例患有肾结石病症的婴幼儿，据家长反映，幼儿从出生起就一直食用石家庄三鹿集团生产的三鹿婴幼儿奶粉。由此，三鹿集团受到了相关部门的调查。2008年9月11日，新华网曝光了三鹿集团为毒奶粉的始作俑者，三鹿奶粉中掺入了三聚氰胺，而三聚氰胺可导致人体泌尿系统产生结石。这一新闻曝光后，社会哗然。至此，三鹿集团的“好日子”算是到头了。

三鹿集团铤而走险用三聚氰胺来增加浓度，同时可以增加蛋白质的检测含量指标，省去很多配料。在奶粉的检测中有一项是含氮量的检测，三聚氰胺的含氮量高，利用这一点，增加蛋白质中的氮元素，降低成本，对企业来说实在是一个“堪称完美”的做法。但是三聚氰胺没有营养价值，对人体有害。研究发现，植物蛋白粉和饲料中每增加三聚氰胺一个百分点，会使蛋白质测定含量虚涨四个百分点，成本也随之降低。三鹿婴幼儿奶粉的产量占到整个企业全部产品总量的40%，这样算下来确实能节省一笔“巨款”，但是奶粉在关键成分——蛋白质上偷工减料，会导致摄取奶粉的婴幼儿长期出现营养缺失，从而造成身体缺陷。

俗话说：君子爱财，取之有道。只顾眼前利益而不考虑企业的长远规划的做法，必然会使企业受到相应的惩罚。对于企业管理者来说，这也是其内部监督工作的失职。如果一味地追求自身利益，而不考虑消费者的感受，那么，这家企业必然会走向灭亡。

[1] 回顾：三鹿毒奶粉事件从爆发到完结全过程，星辰在线，2013-12-14.

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

2.2　利他服务：我为人人，人人为我创富

有句话是这样说的：“在生活中，当你无私地照顾了对方，自己也会从中受益！”

相信很多人看过这段话都会不屑一顾，如果说人都是自私的，好像更容易获得多数人的认同，此处也有一个大家熟知的小故事：有一个盲人，每天夜里上下楼都会把楼梯间的灯打开。有人不解，就问他：“你的眼睛又看不见，每天晚上把灯打开，这对你也没什么帮助呀。”盲人回答说：“楼道里黑，我把灯打开，那些上下楼道的人就会看得清楚些，那么我晚上在楼道里走就不会被人撞倒，这不就是给自己行了便利吗？”

不知道你现在读完这个小故事有何感想呢？生活中，你与人行了方便，便是给自己行了方便。其实同样的道理，在经营企业的时候也同样适用，你为人人，人人便可为你创富。

相对于“利己”，所谓“利他”，就是将对方的利益放在第一位，优先考虑对方的利益，再考虑自己的得失。“利他之心”不仅是一种人生豁达的境界，更是企业竞争力的源头。在企业经营中，只有做了有利于员工、客户的事情，才可能得到同样的有利回报，企业经营起来才会更加得心应手。

“利他”就像物理学中最简单的作用和反作用的原理，当你让对方受益时，同样你也会从对方身上获益。对于企业来说“自利则生，利他则久”。如今的企业普遍存在的问题就是没有真正实现“利他”，只是把“利他”当作纯粹的手段和工具，并未真正做到为消费者服务，进而也就难以有效实现利己，更难以实现社会利益的提高。亚当·斯密强调商业的本质是利己先利人，利己不损人，欲要取之，必先予之；利己也利他，利他也利己，实现互利，最终实现社会利益的共同提高。

创业者从看到商机开始，利用机会设立一家企业，然后逐步实现自己经营企业和增加收入的目的。企业扩大规模，是为了寻求更多的商机，实现了这一步之后，企业家应该静下来仔细考虑企业的愿景与发展。据统计，中国的中小企业存续周期大部分都很短，平均寿命不足3年，究其根本原因，相信有很多答案，比如：经营不善、政策影

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

响、资金周转困难等方面，但最根本的一点无非与企业家的格局和价值观相关。

企业家应该具有利他服务的格局和价值观：企业家的利他，不只是为了服务客户、回报社会，也是为了企业全体员工，为了消费者。以利他的心性经营企业，能更好地服务客户、回报社会，让客户也感受到自己利他的行为，形成利他互助的合作关系，让企业与客户建立良好的合作关系，从而巩固企业的市场地位，为实现企业长期经营且盈利打下基础，壮大企业的商业盈利空间，减轻经营压力；以利他的心性经营企业，需要营造全体员工以企业利益为本，团结一致为企业发展而努力的氛围，更好地让员工获得物质与精神两方面的幸福，进而增强对企业的归属感，并摒弃利己的一面，处处为公司的整体发展着想，提高企业的整体竞争力，降低内耗；以利他的心性经营企业，站在消费者的角度，做到想他们所想、供他们所需，形成品牌美誉度并扩大品牌知名度，以此提高企业美誉度，在商业竞争中得以长存。

一直以来，受亚当·斯密经济哲理的影响，传统的商业逻辑从利己出发，在实现利己的过程中实现利他。在这一过程中，从资源封闭的角度看，单方创造价值，再传递价值，然后获得价值。然而，如今的苹果、Google、亚马逊、阿里巴巴等现代企业突破了传统的商业逻辑，依托信息技术和组织创新的优势，打造了平台生态圈经济的典范。它们遵循的是新商业逻辑，资源的边界已经打破，不求所有但求所用成为新的资源观。这一新的逻辑是从利他的角度出发，从价值共创的角度来思考问题，寻找商业或者企业本身存在的价值，实现人所欲和己所欲的统一。更明确地说，就是从利他角度出发，实现价值的共创和共享。德鲁克[1]曾说过，管理的本质是管理者激发和释放人本身固有的潜能，创造价值，为他人谋福祉。从这点来看，平台生态圈企业代表的新商业逻辑很好地诠释了管理的本质，带领商业进入了一个全新的世界，达到了一个新的高度。

商业活动中最重要的是产品。在商业活动中，人们用产品进行交换，换来自己所需要的产品。这个过程不是赤裸裸的博弈，不是欺骗，更不是打着“利他”的旗号迫不及待地将手伸进消费者的口袋里。正如陈春花[2]教授所言：产品的交换是一个交心的过程，表面上是企业卖产品给消费者，实则是爱、精细和可靠的转换。商业本质应该回归到人的关怀上，摒弃逐猎式的商业行为，从利他的角度出发，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

经过利己，进而实现互利，这样的商业社会才能永续发展，造福人类。

[1] 彼得·德鲁克（1909—2005），现代管理学之父，《纽约时报》赞誉他为“当代最具启发性的思想家”。重要著作包括：《管理的实践》《公司的概念》《为成果而管理》《卓有成效的管理者》等。

[2] 陈春花，1964年出生，籍贯广东湛江，现任北京大学国家发展研究院管理学教授、北大国发院BiMBA商学院院长，著名的企业文化与战略专家，主讲“巨变时代的组织管理”。她是集教授、企业家、作家于一身的优秀女性。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

案例2-2　Google浏览器利他经济之路

伴随着全球网民人数的激增和移动互联网行业的不断发展，搜索引擎迅速发展。2004年8月19日，Google公司的股票在纳斯达克成功上市。Google浏览器在世界各地都有很高的人气及使用率，其以独特的盈利方式创造了搜索引擎市场的神话，也引发了人们对于利他思维经营方式的深层思考。

在不断地探索和实践过程中，Google浏览器意识到，运用利他思维贩卖“无形的商品”是搜索引擎未来的发展方向。[1]Google将强大的信息资源库作为企业盈利的砝码。很多人看到这里会觉得困惑，因为人们平时使用Google搜索信息的时候并不需要付费，那么Google又是如何利用信息盈利的呢？

Google是全球最大并且最受欢迎的搜索引擎之一，主要的盈利点来自搜索广告。Google作为企业需要面对两种用户：对于普通的用户，它只需要通过为检索用户提供信息服务，帮助用户在庞大的互联网信息资源库中找到需要的信息，就可以赚取网络点击率。而对于存在经济交易的确定商业用户，Google向其提供技术或广告宣传，并取得实质性的经济收入。

在这个过程中，大部分用户看到的并不是实质性的产品，Google是利用丰富的信息资源，采用免费的方式，为用户提供其想要获取的信息，在帮助用户的同时自己也获得利益。对于用户来说，通过Google搜索引擎可以获取大量有效信息，而且方便快捷。对于Google公司来说，并没有增加不必要的成本，却获得了用户的信任和好感，这种信任在未来的某一天会为促成某项交易而变现。[2]

这就是利他思维的精妙之处，当直接获取利润的方式不再适用之时，采用间接的方式也许更为可靠。不要只看到短期的利益，要为企业的长远发展打算，看似无用的投入，实际上可能会促成将来的某项合作。

[1] 马中红：百度和谷歌商业模式比较[J].广告批评家，2009(02).
[2] 张宇.谷歌数字图书馆商业模式解析：生态圈、渠道、版权、终端革命[J].出版广角，2014(05).

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

2.3 利众服务：战略联盟，构建商业生态链

企业运营中最重要的环节是商业模式。我们在经营一家企业的时候一定是想着通过什么方式，让客户把钱给我们。只有需求，没有解决方案是痴人说梦；有解决方案，不能形成产品和服务，是望梅止渴；而有产品，没有商业模式，那就是竹篮打水一场空。现在有很多团队都面临这样一个问题：有技术、有产品，但就是没有市场，为什么呢？其实就是因为没有构建出自己的商业生态链。

我一直都认为商业模式一定是一种共赢的模式，客户、供货商和企业自身都是这个模式的受益者，产品是商业模式的基石，而互利共赢则是商业模式的核心，战略联盟是商业模式的路径选择，至于最后赚钱多少则是衡量商业模式价值的最终指标。

当然，商业模式并不是一开始设立就非常完美，它需要不断地进行适应和改善。完美的商业模式是基于刚需下的强产品，市场表现不用太过复杂，只需要简单的愿买和愿卖就可以。理想总是完美的，但现实中的商业模式总不可能尽如人意，要么是刚需下的弱产品，要么是软需下的强产品，这个时候就需要企业具备一些额外的能力，有的企业是通过给客户提供除产品外的其他服务来促成交易，有的企业则是依靠自身强大的营销能力，这也是传统商业时代最常用的方式，但是营销能力永远不能被看作是企业的核心竞争力，营销只能起到锦上添花的作用，如果你的企业需求软、产品弱，那么再强的营销手段也是没用的，营销能做的只是将消费者的潜在需求用他们更容易接受的方式给激发出来，脱离产品、互利和赚钱的商业模式。

理想的商业模式需要经历很长时间的磨合才能形成，比如要考虑供应链的管理、客户的价值、社会的需求，以及企业自身的利益关系等，这是一个博弈的过程，即使在小范围实验成功了，在面对大的范围，或者是不同的区域、不同的客户群体时也不一定会尽善尽美，这就需要不断做出调整。所以，商业模式虽然有固定的“骨架”，但是它的“血肉造型”是需要不断地调整的。

企业一旦形成了自己的商业模式，就意味着它的解决方案通过产品与利益建立了合理的商业生态链，企业也就进入了良性的运转状态，这是对企业日后生存和发展起到决定性作用的因素。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

其实许多企业经营人，他们自己就是投资者，他们将钱转换成了人、技术、桌椅板凳等，目的就是通过这些来获取更多的财富。钱出去，钱回来，要能形成一个闭环，而这其中最关键的就是这个商业模式，它贯穿客户、产品、公司整个商业生态链条，一个环节不通，企业的运转就会出现问题，所以企业经营者一定不能想当然地应付了事，在企业成立之初就应该想好自己的商业模式。

首先，必须以开放的心态行事。用高屋建瓴的战略思维、完善的系统思维和缜密的逻辑思维来定义商业生态链系统的价值链主链条、分支系统以及周边环节，不可忽视任何一环。

其次，用情境访谈手段了解商业生态链运作的各个环节。了解客户在乎什么，客户的痛点又是什么，即让客户觉得不方便、不舒服的是什么，以及什么问题困扰客户睡不着觉。着力点在于搞清楚企业怎么做才能让各个利益相关者得到更多的实惠和利益。这个过程中，一定要强化客户体验和实验，重视收集各个环节的利益相关者的反馈。

再次，重塑和传递企业新的价值定位。这需要企业具有随机应变和创新能力才能得以实现。创新要抓住两个基本点：一个是建立在竞争对手产品的缺点之上；另一个是建立在客户未被满足的需求之上。

新的价值定位必须先试点后推广，要易于他人在商业生态链系统中进行口碑传播。要动用一切可动用的力量和资源，通过互补平台的对接，谋求更大层面上的规模效益，从而实现商业模式的突破。

最后，考虑商业思维。自我和无我是人的心理的两个境界：自我的一面将自己视为物质的和分裂的，通常是我们所有恐惧的源头；无我的一面将自己视为精神的和联结的，通常是我们所有爱的源头。理性的选择取向往往落在自我与无我的中间。例如，马云始终坚持只做对人类有益的生意，利益再大的生意，如果对提升人类福祉无意义，他就不去干。因此，他果断摒弃了顺手生意——网游。马云所领导的团队，从年薪上百万美元的全球科技、资本、商业精英到月收入不足千元的普通客服、推介员，大家齐心协力为阿里巴巴的壮大贡献着力量。

马云在身体力行一种崭新的哲学——服务的自由，以爱为基础唤起他的团队与社会的共鸣。马云在自己充分享受为众人服务的自由的同时，不仅将这种自由毫无保留地转移给了他的团队、客户和利益相

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

关者，而且通过出席各种论坛把这种自由转移给了中国商人群体，也就是所说的“利众”。作为回报，马云和阿里巴巴一刻接一刻地收获创新和创造力。马云在缔造阿里巴巴商业帝国的同时，开始推行提升社会福祉的哲学。他不仅将注意力集中在团队建设上，还与客户、供应商和当地社群建立了战略联盟，同时着眼于为人类创造福祉的商业生态链的建设。基于马云的这种利众思维，YY直播和小米直播等企业都纷纷效仿建立有选择性的战略联盟，构建大同小异的商业生态链，为众人创造福祉。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

案例2-3 YY直播和小米直播的成功牵手

2018年11月13日，YY直播对外公布第三季度财报，正式官宣：小米直播与YY直播达成战略合作，YY直播成为小米直播娱乐秀场内容的独家战略合作伙伴。在接下来的时间里，双方在内容、产品技术、运营和商业变现方面都展开深度合作，合作双方目标一致，在给用户带来更多优质内容和直播体验的同时也为主播提供流量更大的直播平台，力求探索直播的新玩法，实现多方共赢。此次合作也开辟了直播行业跨平台合作的全新模式，这种模式有望在直播行业开辟一条新的盈利之路，进而推动直播行业的健康稳定发展。

不同于以往的合并与收购手段，此次双方的合作是一个优势互补的过程。作为各自领域的佼佼者，YY直播和小米直播此番合作势必会进一步强化马太效应，强者恒强，除了实现战略联盟，更为深刻的意义在于，它们共同建立了商业生态链。无论市场的走向如何，对于这两个直播平台来说，它们形成了一个小的生态圈。通过此次合作，小米直播庞大的活跃用户群体将给YY直播注入更多新鲜血液，进一步巩固YY直播的行业地位。而YY直播上的音乐、舞蹈、脱口秀、二次元、户外等优质内容也将会同步在小米直播平台播放，为广大小米用户提供更多的直播内容。此外，YY直播具有强大的变现能力，它将与小米直播打通，助力小米直播将庞大的流量变现，同时强化其对主播的吸引力。合作双方充分发挥各自优势，形成“新聚合、新直播、新玩法”的创新合作模式，以此实现小米直播、YY直播以及用户的多方共赢。

这种利众服务给双方带来的好处是显而易见的，有利于输出直播服务，突破现有业务边界，形成新的商业模式，打造以直播为核心的优质内容分发中心，以此获取更多的用户时间，增强用户的黏性，更好地挖掘流量价值。

利众服务在未来的商圈将会成为一种现象级的商业模式，在为消费者考虑的基础之上实现商业价值最大化，这是一种趋势，也是时代的选择。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

小结　以服务的自由实现成人达己

近两年来，企业普遍觉得生意不好做了，觉得实体经济已经没有前途，纷纷质疑钱都去哪儿了，有的抱怨政策环境差，有的转行到新兴产业里寻找更赚钱的机会，有的漂洋过海去国外投资，有的索性关门大吉，拿着赚到手的钱去享受生活。

2017年7月，一代“鞋王”百丽宣布在香港退市，创始人邓耀和CEO盛百椒没有参加私有化收购，而是卖出全部股份，套现百亿港元离场。自此，针对百丽倒闭原因的揣测众说纷纭，有人认为，百丽退市很大程度是受电商企业如淘宝、天猫的冲击所致；也有人认为，是因为被快时尚鞋类品牌抢占了大量的市场份额。这些看法似乎都有个中道理，但又好像都没有触及实质性的原因，从根本上来看，百丽退市是因为生意越来越难做了，赚钱变得越来越难了。

我相信不只是邓耀和盛百椒，想套现离场的企业家绝不在少数。企业家们不再看好自己的生意，萌生退意，这也许就是中国实体经济的现实，也是传统商业的瓶颈。

企业的生意为什么越来越难做？

真的是生意难做了吗？真的是钱难赚了吗？真的是实体经济没有活路了吗？一份调查数据显示，在全球最受欢迎投资目的地国家评选中，有35%的企业家选择了中国，中国依然高居前两位，这表明外国企业家还是觉得中国市场更好赚钱。从投资收益来看，在境外的中国企业存在赔钱赚吆喝的现象。与此形成鲜明对照的是，在中国的外资企业大都赚得盆满钵满。

习惯于干容易的事，做好做的生意，赚好赚的钱，这是中国企业家群体存在的隐患，也是中国企业转型面临的较大障碍。特别是那些赚过“俏钱儿”的企业家，干什么都觉得难，干什么都觉得不值。其中一些人还带着“暴发户”的思维和理想，幻想着还会有“一夜暴富”的机会，认为只要投对了行业，找对了市场，就能轻轻松松赚到大钱。他们想的不是如何提高自己的竞争力，在竞争激烈的市场中活下去，活得更好，而是时刻惦记着转行去炒股、炒房、买矿、上市，找到所谓的“风口”，赚容易赚的钱。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

因为赚钱容易，一些企业更习惯于扩张规模。很多企业家说是电商导致了实体经济的衰退，但是即使没有电商平台，这个行业的竞争也会变得惨烈，也必然会有一些企业倒闭，导致一些品牌出局。

因为赚钱太容易，一些企业家懒得改变自己。盛百椒在2017年5月的一场发布会中公开说，自己到现在还没有微信，还不会电脑开机。虽然这是一个极端的个例，但不愿意适应和学习新生事物，不习惯接受新的思维和行为方式，不会应用新的工具和方法，也是一些企业家的现实状态。

赚钱容易的环境中，只会有平庸的企业；只有经历严苛环境的磨炼，才会出现有竞争力的企业。遍地是机会、遍地可以捡钱的时代已经一去不复返。从靠机遇、靠运气、靠胆量，到拼智慧、拼远见、拼能力，企业的竞争环境已经发生了根本性的转变，竞争越来越激烈是不可逆转的趋势。并且真正的竞争才刚刚开始，更残酷的洗牌还在后面。谁转型成功早，谁就可以在竞争中获得主动；谁转型行动慢，谁就会彻底失去机会。海尔董事局主席张瑞敏说过一句话：“企业无非两种结局，他杀死亡或自杀重生。”因此，在这样一个时代，企业不去转型，就会被淘汰。

从传统商业时代迈向新商业时代，我国的中小型企业想要杀出一条血路，首先要转变的，也是从根本上需要的，是企业家商业思维的转型升级。思维的转变是一个艰难而痛苦的过程，远比花钱投资困难得多。即使一些企业家有改变的想法和冲动，也必须面对另一个严峻的挑战，那就是传统思维的根深蒂固。许多企业的管理层和员工都习惯了既有的工作理念，做任何改变都会感到痛苦，甚至会产生抵触和抗拒。没有足够的决心，没有面对诱惑时的毅力，没有对新商业时代的整体认识，任何转变的愿望和设想就会落空。

新商业时代的秘密就是竞争爱的能力，从利己主义到成人达己再到利人主义，从旧商业到新商业，从物为重到以人为重，没有爱的能力就不易再拥有任何商业机会。所谓成人达己，就是说只有成就和帮助他人，只有为客户提供满意的服务，为社会创造财富，才能最终发展和完善自己。成人就是指成就他人同我们一样有生存和发展的权利，并且主动积极地去帮助和成就他人；达己则是说，只有承认了他人有生存和发展的权利，自己的生存和发展才能得到肯定，个人价值也才能实现。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

案例2-4　马云——让天下没有难做的生意[1]

“让天下没有难做的生意。”这句话在马云语录中，几乎是最让人熟悉的一句话了，让千万创业者心潮澎湃，纷纷投入电子商务的创业大潮。

这句话听起来并不是那么靠谱，做生意哪有不难的，但是马云不仅这么说了，也切实在这么做着，从阿里巴巴到淘宝，再到淘宝大学，这一系列的平台就是在把普通人打造成会赚钱的商人。没有产品，我给你供货；没有渠道，我给你搭建平台；不懂做生意，我教你如何营销。我不费尽心机赚你的钱，而是全心地教你赚钱。

马云是最早在中国开拓电子商务应用并坚守在互联网领域的企业家，他和他的团队创造了中国互联网商务众多的第一。马云认为阿里巴巴的价值不在于每天的浏览量是多少，而在于能否给客户带来价值。

阿里巴巴让中国无数中小企业摆脱传统销售渠道的控制，得以用最低的成本进入任何一个开放的市场，从而大大提高了企业的市场运作能力和市场响应速度，让最偏远的工厂主都有机会对全世界的人吆喝一声，只要你的商品能够吸引眼球便会有人来买你的货！而淘宝网则为无数渴望创业的年轻人打开了一扇大门，如果你想做生意，你甚至不需要去租店铺和雇用员工，只要一台电脑，你就拥有了一份可能带来财富的职业。阿里巴巴旗下的淘宝网在中国市场拥有900万的用户，在国外拥有300万用户。

马云还为这个“全球最大的网上集贸市场”创造了很多中国式的产品和概念，比如“中国供应商”“诚信通”“支付宝”等。随着中国电子商务的不断发展，阿里巴巴已经拥有500万中小企业会员。从2002年互联网最低谷时期盈利1元钱，到后来每天营业额达100万元，再到每天实现利润100万元，然后到现在阿里巴巴已经实现每天纳税100万元，成长速度惊人。

当自己不能改变的时候，主导变局的一定是别人。转型的结果也许是美好的，但转型的过程必然是痛苦的。每个实现转型的企业都要被扒一层皮，甚至是要脱胎换骨，没有这个精神准备，转型就是一句

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

空话。向死而生，这是所有转型者所必须做好的准备。就好像马云之所以被认为会成为中国商业史上浓重的一笔，不是因为他的物质财富，而是因为他“让天下没有难做的生意”的阿里巴巴改变了人类的生存、生活方式以至命运。他始终身体力行一种崭新的商业思维——服务的自由，实现真正意义上的成人达己。

或许这是一个旧时代的落幕和一个新时代的诞生：看重人脉关系的第一代企业家正淡出舞台，那些专注于客户和行业的新一代企业家正走上前台。或许这是一个旧商业意识的消退和一个新商业时代的展开：从损人利己商业本能的日渐消退，到利他服务商业本能的日益强势，最后到利众商业本能的日趋清醒。马云和阿里巴巴向我们证实了，以“服务的自由”实现成人达己，凭借这样的商业新思维立于波诡云谲的商业世界中，同样可以成长为伟大的世界级公司和世界级企业家。

[1] 央视《面对面》独家专访马云：让天下没有难做的生意，2016 年 9 月。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

锦囊3　新业态：运用外包删除

传统企业执着于控制成本、增加效益的商业模式。宁可负重前行也要致力于把企业做大做强，如此形成的重资产化导致企业的财务风险不断加剧，一旦超过可承受范围轻则影响企业的正常发展，重则会引发企业破产倒闭。当前中国经济处于转型升级的阶段，传统市场格局被打破，为应对新形势，中小企业应当利用融资删除固定资产投资、利用招商外包那些经营中非核心的部分以及其附加值相对低的部分，以小博大、化繁为简采取轻资产运营模式，最终形成由利益驱动转变为价值驱动以提高资本回收率的中小企业新业态。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

3.1　轻压力：减法效应，别做负重前行的蜗牛

近年来，部分企业逐渐出现投资规模不断扩大、流动资本比重越来越低、固定资产比重越来越高、经营效益不断下滑的现象，此处可以称其为企业的“重资产化”。关于重资产化，从外在表现来看，是指重资产变现为企业的厂房、设备、店面等自有固定资产过多，土地等资产规模激增等。这些情况在资产负债表中表现为固定资产或实物形态资产占重资产比重过大；在利润表中表现为盈利能力降低；在现金流量表中则表现为较低的现金流动速率和较少的现金流量。究其本质而言，重资产化则是指企业固化了可控资源（包括权益资本和债权资本），使企业无法“撬动”更多的外部资本以获取更大的经济效益。

那是什么导致了企业的这种重资产化呢？

主观来看，一方面在于企业的指导思想。在传统商业时代，我们会发现，市场普遍呈现生意好做、钱容易赚的表象，导致很多企业想要在短期内做大做强，如此一来，企业都偏好上大项目、争投资规模，竞相展示硬实力而忽略了企业自身资产配置和软实力的计划、整合。这种指导思想导致大量投资额巨大但回报率较低的项目纷纷上马，使得企业的重资产化程度不断加深，压力越来越大。

另一方面在于企业的管理制度。以国有企业，尤其是央企为例，由于它们的投资决策权在集团总部，项目实施单位往往不承担投资回报的具体责任，在很大程度上助长了企业上项目的盲目性。此外，在企业运营过程中，对于低效甚至负效的资产往往难以及时处置变现，而且受技术和工艺流程的双重制约，许多项目的设备专用程度高，一旦投资失误，转型或运作他用的可能性非常小。由此可见，我国的一些企业缺乏相应的问责机制。

尽管企业的指导思想、管理制度对企业重资产化的影响不容忽视，但客观因素也是导致企业重资产化的主要原因。

行业自身的属性特点在很大程度上决定了企业的资产结构。例如，软件、互联网等企业的资产主要包括现金类资产或非无形资产等流动性较强的资产，机器设备制造企业则有所不同，它们对厂房、生产设备有较高的要求，必然要把大量资产分配在存货、应收款项、固

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

定资产、土地等流动性较差的方面。除此之外，生产流程的差异也影响着企业的重资产化程度。例如，软件、互联网等企业的原材料采购、固定资产购置较少，多体现在人力资本的投入及无形资产的扩张等方面，而生产制造型企业则多采取原料采购—生产制造—销售的生产流程“一手抓”的运营模式，各部分都追求自给自足，因此它们的重资产化程度有很大区别。

在同一行业内，商业模式的不同也会导致资产结构的差异。以青岛啤酒为例，在传统商业时代经营发展多集中在啤酒生产链条的制造环节，因此公司的资产中有大量的机器设备类固定资产。新型青岛啤酒则是利用减法效应，将制造环节外包，自身只注重设计、销售渠道及品牌建设。如此一来，公司的资产结构就变得轻型化了。

同一个企业发展阶段不同，其重资产化程度也会有所差异。比如，创业型的企业，早期由于成立时间不长，有限的资源尚未投入购买办公楼，甚至连厂房、设备都是租赁来的。企业将资金集中投入研发、营销或人力资源等体现企业核心竞争力的领域。到了后期，随着企业的成长，实力逐渐增强，企业会逐步增加对固定资产的投入，重资产化程度也会逐渐提高。

其实，重资产化在一定范围内是企业可以承受的，一旦超过一定范围，企业的财务风险就会有所加剧，轻则影响企业的正常发展，重则会引发企业破产倒闭。企业将越来越多的资源固化为厂房、设备、土地等不动产时，企业的非流动资金比重将不断增加，资产的流动性逐渐变差，从而引发变现及偿债风险。

总之，在当今这个“碎片化”的时代，消费者需求被不断分割，其对产品的个性化、差异化要求越来越多，一些企业如果不了解当下的市场而坚持进行大规模生产，必将导致产品同质化、格式化严重，难以满足消费者的个性化、差异化需求，导致产能过剩，致使市场上出现大量的闲置资源。

不仅如此，当今还是一个大数据时代，时代的飞速发展令企业的疆界逐渐变得越来越模糊，企业与消费者之间原有的界线也逐渐消失，这使得企业可以便捷地获得数据资产，以较低的成本实现对市场上闲置资源的整合。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

这些问题都为轻资产模式的发展提供了契机，同样也对重资产模式的发展制造了不小的阻碍，如果企业还一如既往采取“一手抓”的运营模式，抱有企业做大做强的固有思维很可能压力越来越大、负重前行，所以不妨运用减法效应，在做小做轻想法的基础上真正实现企业的长久发展。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

案例3-1 青岛啤酒的转型升级

20世纪80年代以后，随着企业间的分工逐步从水平分工深化为垂直分工，产品内分工也不断地向纵深发展，传统企业纷纷寻求转型升级，改变以往“自给自足”的商业模式，在业务运营上做减法，青岛啤酒就是在这个时期转型成功的。

青岛啤酒产自青岛啤酒股份有限公司，公司的前身是国营青岛啤酒厂。由于国营企业是在政府的保护之下慢慢发展起来的，因此在企业遇到问题时，往往会在第一时间寻求国家的帮助，在这样的环境下发展起来的青岛啤酒厂在竞争力方面显得有些不堪一击。更夸张的是，在很长的一段时间里，青岛啤酒厂还是秉承“自给自足”的观念，从啤酒瓶到酒瓶盖都是自己生产的，而同一时期，全世界所有大型啤酒厂的酒瓶盖都不是自己做的，因为啤酒瓶盖的生产投入很大，但是啤酒的价格是稳定的。如果为了收回成本而提高售价会影响产品的竞争力，进而导致市场份额减少。我国市场上前五大啤酒厂商占据的市场份额如图3-1所示。由此可见，在市场分工不断细化的情况下，企业要将非主营业务外包给更专业的团队去完成，从而集中人力、物力、财力发展企业的主营业务。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

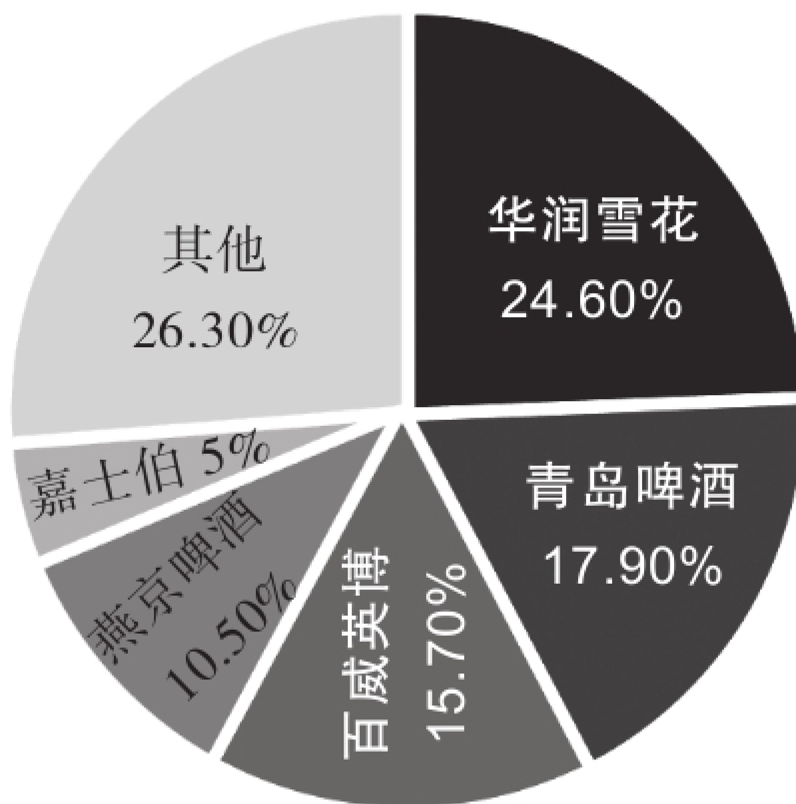


图3-1　我国市场上前五大啤酒厂商占据的市场份额

资料来源：https://mp.weixin.qq.com/s/pnYnetLmIXiRCKGgfOYevA。

青岛啤酒的管理者们在意识到问题的严重性之后，就把酒瓶盖业务外包给一家专门负责生产啤酒瓶盖的公司，使青岛啤酒在接下来的发展道路上减轻了负担，并将节省下来的成本投入主营业务中，提高了啤酒的品质。青岛啤酒的管理者们主动砍掉多余业务的决定不仅扩大了产品的价格空间，同时有利于提升品牌的口碑效应，成为青岛啤酒走向更广阔的世界市场的重要助力。

青岛啤酒从业务“一手抓”到与专业团队携手并肩共同发展，不仅仅使企业效益得到改善，同时改变的还有企业的未来，表明企业运营模式要与时俱进，不能被没有实际收益的项目拖累，要在业务方面适当做减法。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

3.2 轻资产：以小博大，最少资产撬动最大利润

根据传统经济学理论可知，企业扩大规模会降低成本，即产生规模经济效益，获得一定程度的竞争优势，最终为企业创造价值。而到了知识经济时代，科技改变了商业的各个方面，随着柯达、诺基亚、黑莓纷纷陨落，关于商业世界的很多设想都变得不再适用，换而言之，只是单纯重视经营规模已经成为传统企业必须解决的问题。与此同时，阿里巴巴和小米等企业反传统的成功之道在市场浪潮中激荡起不小的浪花，它们广泛应用了资源共享、异地设计和制造等理念，通过网络化改变业务流程，在互联网时代迅速崛起，业绩引人瞩目。

尽管如此，很多中小企业还是不为所动，仍热衷于依靠高杠杆做多元化并购，视成为超大型的企业标杆为经营成功，“做大做强”的口号依然普遍存在。“强”是指企业的能力具有差别，“大”则是指企业规模的扩张。“做大”是指企业采取并购、多元化等手段扩充自身规模，试图通过规模经济实现企业价值的提升；“做强”则意味着企业将自身发展的核心能力从过去的有形资产转向无形资产，优先培育专属的竞争优势，随着能力不断增强继而发展壮大规模。规模一直以来都好像是企业业绩的重要驱动因素，也是衡量企业价值的主要因素。从规模相当的企业来看，在面对相同的产业环境、外部竞争时，企业业绩和市场价值却大相径庭，不难看出这些企业虽然表面上相似但背后一定存在一些看不见的重大差别，这些差别决定了企业的经营绩效和企业价值。

这些差别源自何处？企业在本质上是一个能力体系，必须先有核心能力才能创造出核心产品，获取超额收益。也就是说，经营绩效上的差别最终取决于企业能力的差别。因此，企业经营者必须看到核心能力才是企业最主要的资产与资源，必须在战略设计上有效运用和发展核心能力。企业所掌握的战略性资源的不同导致了企业之间的差异，这种资源由于不易模仿使得差异能够持续，能够为企业带来核心竞争力。这种异质性资源表现为有价值、具有稀缺性、不可替代和难以复制。这四个特点说明这种资源并非传统生产方式所需的物质资源，而是无形的、非市场化的资源。长此以往，企业能力由于其掌握的资源具有非固定形态、不稳定等特征而难以量化。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

随着“轻资产”一词的逐渐流行，建立在诸多成功的商业实践基础上的轻资产模式成为最近几年兴盛起来的一种新型商业模式。互联网环境下新型的高科技型企业大都为标准的轻资产企业，而传统企业为了适应当前经济发展的需要，顺应中国经济转型升级的形势，在激烈的市场竞争中站稳脚跟不至于被淘汰，也逐步开始进行轻资产化。

麦肯锡公司[1]于20世纪提出“轻资产”的概念。轻资产战略是指一种以价值驱动的资本战略。轻资产是奠定企业竞争基础的各种资产，包括企业的经验、规范的流程管理、企业品牌、客户关系和人力资源等。轻资产具有不易转移、难以复制与持久等特征，是企业真正的核心资源，反映了企业的核心竞争优势。

轻资产创造财富的比重超过重资产。拥有的轻资产越多，该企业有形资产的账面价值就越低。轻资产战略有利于企业获取超额收益，且该战略可持续。苹果、李宁、耐克等大量知名企业纷纷采用“轻资产”的商业模式并且受益显著。当今，互联网经济颠覆传统重资产投资的经济模式，轻资产模式正在被互联网企业广泛采用，如电子商务领域的阿里巴巴、社交领域的腾讯，以及旅游服务领域的携程国际、婚恋领域的世纪佳缘等，就连嗅觉敏锐的风险投资机构也将“轻资产”作为选择投资标的的主要标准之一。

关于轻资产模式，综合国内诸多学者的研究，大致是指一种在有限资源前提下，以智力资本的经营为基础，充分整合各种资源，消耗最少的资产支出，实现股东价值最大化的战略管理模式，是一种“低”财务投入、“小”资产规模、“轻”资产形态、“重”知识运用、“高”投资效益的企业发展模式。概括而言，轻资产模式就是用“最少资产”撬动并整合企业非财务资源，以创造独特的竞争优势，进而获取最大利润。

由此可见，从资产角度来分析，轻资产模式的特点为“规模小、质量精、重量轻、形态软”，资产价值在静态或分散时倾向于小，而在动态或整合时倾向于大；从财务角度而言，轻资产模式的特点为现金流高、资金周转快、存货与固定资产投资低，资本成本低而研发与销售费用高。因此从总体来看，轻资产商业模式的特点就是以小博大、避重就轻。

轻资产化是当下经济的一种新趋势，正确的轻资产化可以逐步提高企业的投资回报率。传统企业“家大业大”，各种资源也是鱼龙混

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

杂，为了实现更高的利润，必须清理一部分，转移一部分，保留一部分。在当下这个信息泛滥的买方经济时代，企业如果仍采用传统商业模式中控制成本以获得较大利润的做法只会困难重重、举步维艰。相对来说，企业要实现轻资产化首先要做的是删除固定资产投资，通过融资的方式使自身投入最少资产撬动最大利润，其次要进行生产过程的精细化分工，对企业内的生产经营项目进行评估，仔细分析并将不盈利、回报低甚至亏损的环节剥离出去，将企业内的资源专注于企业自身优势的一个或几个环节，获取最高的投资回报率。

万达从2017年7月开始开启的“卖卖卖”模式就是传统企业向轻资产企业转变的一种轻资产化战略，这场“飓风”预计将会席卷全球的商业圈，加快轻资产化的脚步。

[1] 麦肯锡公司是世界级领先的全球管理咨询公司，是由美国芝加哥大学商学院教授詹姆斯·麦肯锡（James O’McKinsey）于1926年在美国创建的。自1926年成立以来，麦肯锡公司的使命就是帮助领先的企业机构实现显著、持久的经营绩效改善，打造能够吸引、培育和激励杰出人才的优秀组织机构。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

案例3-2　万达开启轻资产转型之路[1]

房地产行业是典型的资金密集型行业，随着我国房地产行业经济增速的放缓，重资产运营模式已经不能再满足房地产企业的经济盈利需求，如何实现自身持续、稳定的发展，成为商业房地产领域亟待解决的问题。

万达集团创立于1988年，涉及商业地产、高级酒店、旅游文化、连锁百货四大核心产业，且在每一个领域都做得风生水起。但是随着经济的发展，同行业竞争越来越激烈，万达原有的商业模式已难以适应激烈的竞争，随之而来的是重资产运营模式（见图3-2）下的种种问题，原本低价拿地的优势逐步丧失。为了改变被动的局面，万达决定及时转型。

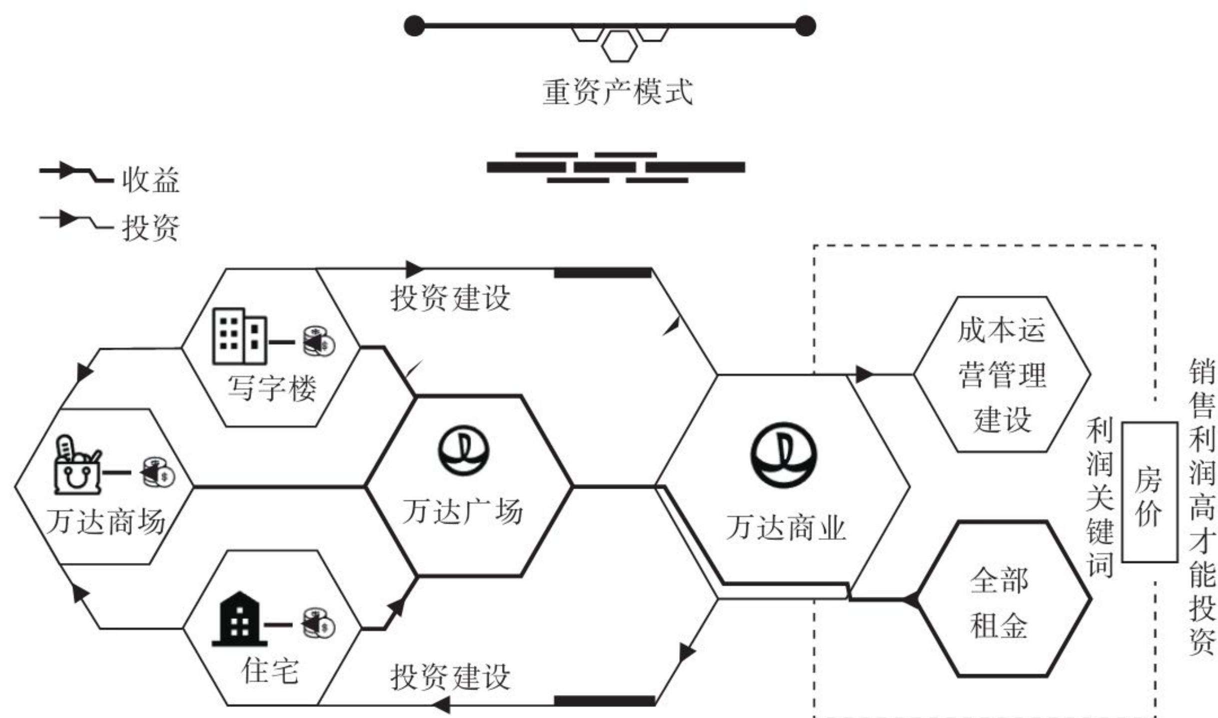


图3-2　万达广场重资产运营模式

资料来源：第一财经 https://mp.weixin.qq.com/s/Yd3tzyI5QCS5RoGY7F2n8A.

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

我们这里所说的转型，毋庸置疑，就是由重资产运营转向轻资产运营。

首先，万达开启了由“买买买”模式转向“卖卖卖”模式的转型之路。[2]2017年，万达一改往日一掷千金的买地气势，以631.7亿元的价格将万达旗下的13个文旅项目和76家酒店转让给融创。自此，万达的“卖卖卖”之路就没停下来过，截至2018年年底，万达先是清空了英国、澳大利亚、美国、西班牙等多处海外市场，接着又出让了万达文华管理100%地股权。万达的一系列举动除了资金方面的需求，相信很大一部分原因也是在清理企业的旁枝，力求专注于核心业务。

其次，万达以轻资产运营模式（见图3-3）打理其主营业务。在万达广场项目的运营上，万达只需要凭借自身的品牌和管理优势吸引投资者，获得外部的资金支持，就可以缓解资金链的压力，并保持万达广场的持续扩张。万达广场轻资产战略发展如图3-4所示。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

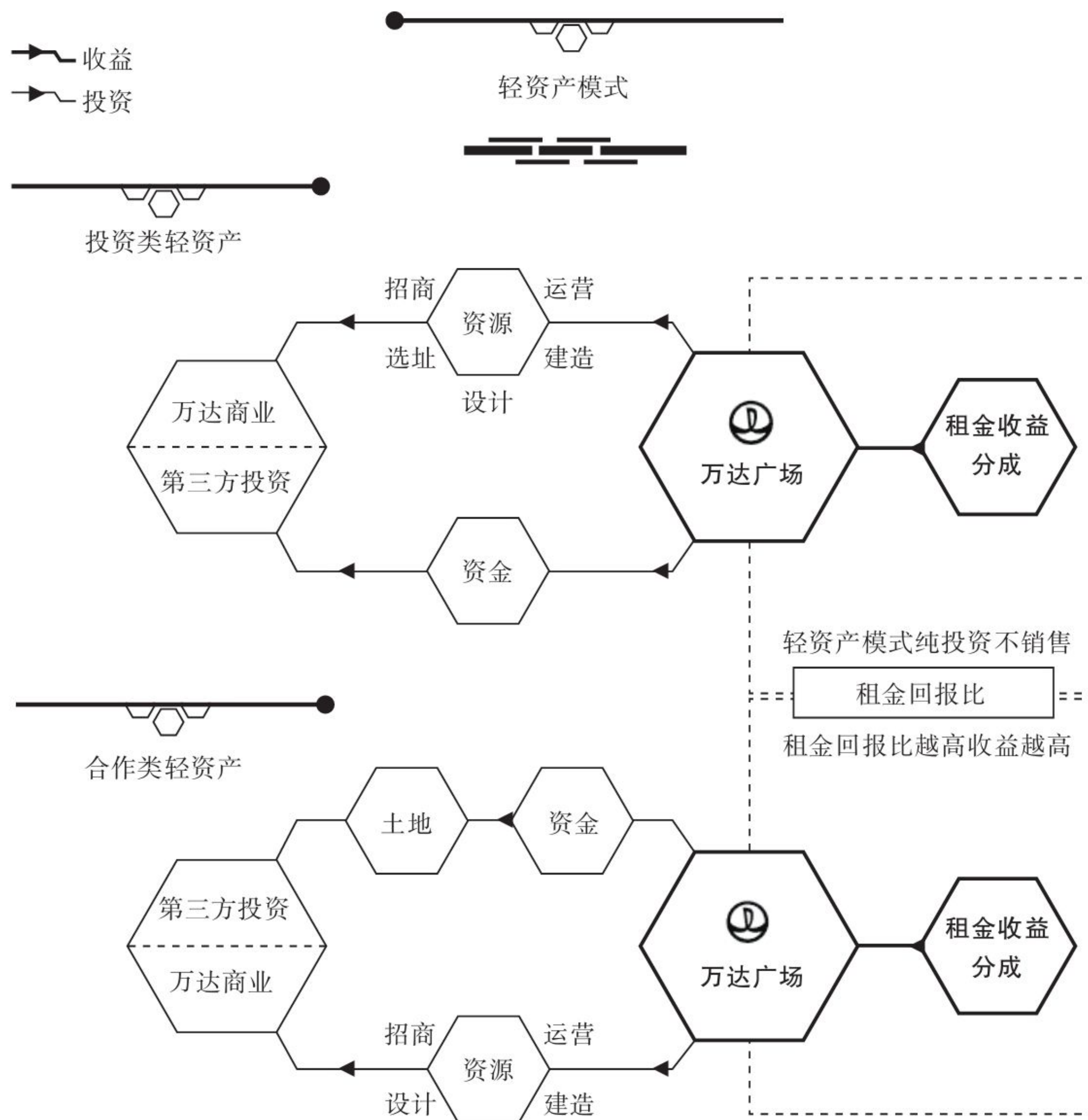


图3-3　万达广场轻资产运营模式

资料来源：第一财经 https://mp.weixin.qq.com/s/Yd3tzyI5QCS5RoGY7F2n8A.

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

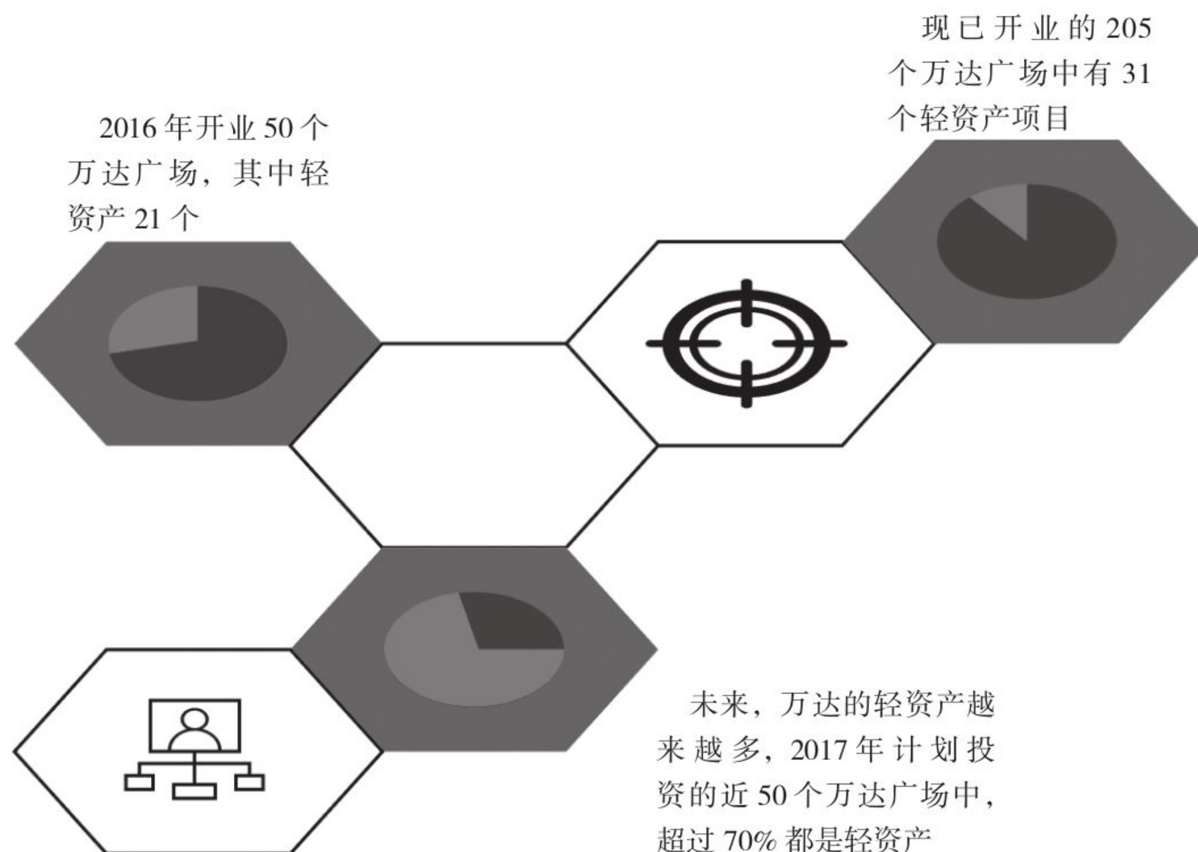


图3-4　万达广场轻资产战略发展

资料来源：第一财经
https://mp.weixin.qq.com/s/Yd3tzyI5QCS5RoGY7F2n8A.

此前，万达和苏宁合作从侧面反映出万达已然成为全国名副其实的最大招商公司，更多地注重输出标准化的商业管理。同时，互联网“大数据”进军电商领域，调整了商家布局，使企业的轻资产之路走得更加顺利。万达瞄准的是“众筹”这一新兴互联网金融业态，其布局的首期项目选取了具有自身优势的地产，这也是万达轻车熟路的市场基石。万达利用互联网模式，打破传统地产的融资模式，使资金直接注入万达广场的建设中，再利用丰富的市场资源，帮助企业实现盈利目的。

[1] 陈祥京.万达轻资产转型分析[J]. 市场周刊，2018(07).
[2] 资本玩家的2018：万达从“买买买”到“卖卖卖”，新浪财经，2019(01).

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

3.3 轻运营：化繁为简，增效才是重中之重

当今时代，我国市场大环境与企业管理和发展环境变化迅速，企业的盈利模式呈现日新月异之态，无论哪个行业都需要寻找一种新型的盈利模式。若企业采取了高效可行的盈利模式去运营，则对实现价值最大化和提升公司核心竞争力起到至关重要的作用。这种盈利模式与传统盈利模式不同，需要创新并与现代市场相匹配，在这样的背景下，一种新型的盈利模式——轻资产运营的盈利模式诞生了。

中国经济在转型升级的过程中，打破传统市场格局，一些传统企业在经历了生产要素导向阶段之后，将发展重心转移到高新技术的研发、品牌质量与声誉、人才培养与人力资源管理等轻资产方向上来，目的是为企业争取新的发展空间，缩小与同行业竞争对手的差距，使企业获得持续性盈利效果，使财务和企业战略相结合，走上高层次的企业发展之路。世界大型企业及500强企业大多采用轻资产盈利模式，玩转“轻资产运营”。轻资产运营下的盈利模式成为众多企业的首选，也成为企业发展战略管理的一个重要方面，依据轻资产运营的本质特征制定盈利模式，保障了企业的生存环境，带来了发展源泉。目前我国企业的运营模式以及市场经济发展趋势佐证了“轻运营”时代的来临。

所谓轻运营，也就是所说的轻资产运营，是指企业通过采用轻资产运营的模式，更好地突出其自身的核心价值，帮助企业把其有限的资金投入企业的品牌设计、产品研发、渠道销售以及后期服务等附加值高的环节中，而将那些非核心的部分以及其附加值相对低的部分，如包装、生产及物流等环节，采取业务外包的方式外包给其他合作企业，以降低企业资本的投入，提高资本的回报率，进而提升企业的核心竞争力。

随着科学技术的发展，产品生产分工日益精细化，许多企业纷纷开始选择这种外包的运营形式，如耐克、苹果和可口可乐等企业都将其制造业务外包给其他企业，自己则专注于品牌维护、技术研发和产品营销等环节。这些企业虽然没有属于自己的生产车间和设备，却可以通过将自己的产能分解为订单外包给各个制造商，自己保留很少或是不保留制造环节的业务。制造环节的业务外包后，企业的有形资产

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

大大减少，传统意义上规模的标志——厂房、设备等固定资产被专利、品牌等无形资产替代，成为轻运营型的企业。

新商业时代，大多数中小企业的经营者并未深入研究商业策略及应对措施，原因在于他们认为自己擅长经营活动，并沉溺其中。一般来说，他们的目的大多是想获得财务自由，或是想赚更多钱。在他们看来，市场环境、消费者需求的变化等新商业时代的特征都不影响其按照原模式进行运营。很多经营者不愿意考虑转型或是不知道怎么转型，这也意味着他们会不停地做无用功，导致最终的出路越来越少。当他们绞尽脑汁想办法控制成本时，转眼才发现回报率仍旧不乐观，此时只需要转变一下思维方式，利用招商的方式寻求其他企业的帮助，也就是所说的外包，邀请他人参与经营，有利于利润和固定资产价值最大化，增加企业效益。

单凭一己之力，现在已经无法完成企业转型的自救。过去，单枪匹马、勤勤恳恳的企业家形象让人肃然起敬，而今天懂得利用招商、联合经营才是增效的关键。联合经营是指借鉴外部力量的精髓，利用其他企业已有的包装、生产和物流，令自己的经营范围化繁为简，获得更加惊人的回报率。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

案例3-3　碧桂园由重资产转轻资产[1]

碧桂园集团是一家以房地产为主营业务，涵盖建筑、装修、物业管理、酒店开发及管理、教育等行业的国内著名综合性企业集团，是一家典型的重资产企业。

一方面，碧桂园颠覆了房地产企业外包经营的模式，采取“一条龙”开发模式，从土地购买、设计规划、工程开工、建造完工交付全都承包了。采取这种模式后，碧桂园获得了价值链上每一个环节的利润，但这也意味着企业需要在前期投入大量资金，而且在建设过程中大量的人力、物力投入会导致企业的资产负债率居高不下，同时整合产业链上下游也对企业管理者的能力有较高的要求，这种环环相扣的模式，对于企业来说存在很多未知的风险。

另一方面，作为房地产行业的品牌企业，碧桂园的快速发展在带来利润的同时，也带来了问题，随着企业大规模的扩张，其固定资产也随之增加。重资产企业的特点之一就是项目前期资金投入大，在这种情况下，因为涉及的领域广、规模大，碧桂园的资金周转时间更长。这不仅会对已有的项目造成压力，对于企业的发展而言也是非常不利的。除此之外，土地成本的不断上涨也是碧桂园不得不面对的压力。

鉴于以上的经营风险和资金周转压力，碧桂园由此踏上转型之路。例如，为减少建设施工的资金压力，碧桂园先后与资金雄厚、实力超群的施工企业，包括中建二局、中建五局、中天建设等，签订战略采购协议。

碧桂园在合作开发方面，十分注重与当地的中小企业合作，利用合作方对当地的了解以及碧桂园自身在获取土地资源上的优势，可以节约项目成本。虽然与其他企业合作开发，项目的收益不再全部属于碧桂园，但是从另一个方面来看，企业要承担的风险也减小了。合作开发项目还可以同时共享多个项目的收益，分散经营风险，减少资金沉淀，从而实现碧桂园的可持续发展。

在业务方面，碧桂园也打造了互联网社区服务平台。轻资产模式下的融资方式，改变了碧桂园等房地产企业之前单一的资金来源，通

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

过引入外部投资者、房产众筹金融平台在一定程度上帮助碧桂园缓解了融资压力，并逐步减少了有息负债的比例，以及降低了融资成本。

碧桂园的转型表明，轻资产运营模式由于其存在的低资金投入、轻资产形态、高投资收益等优点而成为我国房地产企业摆脱当前困境的选择。

我们都知道木桶定律，它是说一只木桶能盛多少水，并不取决于最长的那块木板，而是取决于最短的那块木板。想让一只木桶盛满水，必须每块木板都一样平齐且无破损。如果一只木桶的木板中有一块不齐或者某块木板下面有破洞，这只木桶就无法盛满水。道理很简单：如同这只木桶，任何一个组织，可能面临的一个共同问题，即构成组织的各个部分可能是优劣不一的，而劣势部分往往决定着整个组织的水平。整个社会与我们每个人都应思考一下自己的“短板”，并尽早补足它。

从企业经营的角度来看，不妨把短板的那一部分外包出去，由此让木桶装更多的水，也就是说，没有必要因为某部分是企业经营的非核心部分或者是附加值相对低的部分仍然分散精力去承担，或者想尽办法去弥补，毕竟增效已逐渐成为企业发展的重中之重。当增效遇到瓶颈，外包后的联合经营相对而言确实是最快捷、最安全、最灵活的策略。而且，联合经营完全是互惠的，没有人蒙受损失。试想：如果你告诉一家公司，你能帮助他们解决短板或创造更多效能，双方都会成倍获利，谁会拒绝呢？如果一家公司告诉你，希望你能帮助他们承担你所擅长的一部分，无须销售、设计、研发方面的考量你就会加倍获利，你会拒绝吗？

[1] 张婷.碧桂园轻资产转型案例研究[J]. 南昌大学，2018(05).

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

小结　以价值驱动提高资本回收率

我国的GDP呈“L”形增长，经济发展已由高速增长阶段转入高质量发展阶段，这里我用资本回收率作为考量企业经营管理水平高低的指标。资本回收率（全部资产现金回收率）是经营现金净流量与全部资产的比率。目前，我国经济进入换挡提质的重要时期，之前求数量、拼低成本、粗放式的投资逐渐向集约型增长模式转换，并转而追求高附加值的增长点。企业价值逐渐成为决胜市场的关键指标，衡量一家企业是否正在以高质量增长的关键在于它是否已经开始从利益驱动转变为价值驱动，只要企业源源不断地进行价值创造，其竞争优势就会不断增加，资本回收率就会有所提高。

由于企业价值驱动因素与整个企业的价值创造紧密结合，这就需要企业上至高层下至基层将目标专注在价值创造上，了解其行为对全局价值创造的影响，遏制总目标可能出现的分歧。管理者应统筹安排价值驱动因素及长短期行为对企业的价值创造的优先顺序，以价值创造为主导明确企业的所有目标，使这些目标的要求都包含在价值驱动因素内，紧随企业战略目标，凝聚企业的战略核心。

站在企业价值创造的角度，结合经营和财务全方面来确定价值驱动因素，可将其分为财务价值驱动因素和非财务价值驱动因素。财务价值驱动因素的意义有两方面：一方面在于忽略内部转移价格的摊销和间接费用，对较低级别的业务部门可以准确考核业绩；另一方面，财务价值驱动因素不能直接服务于管理层，它与员工及下属管理人员联系紧密，管理层只能借助经营途径分析背后的问题。财务价值驱动因素把目标放在短期经营业绩增长上，如此易出现短视的行为，也会导致智力资本、无形资本等长期价值创造投资不足。财务价值驱动因素是结果型指标。此外，正确选择非财务价值驱动因素（如人力资本、组织资本、关系资本），便于企业有效配置资源，有助于管理者和员工在优先考虑驱动因素上达成一致意见。

此外，企业在经营过程中往往太过注重当期的经营状况，而忽视对促进未来盈利有益的因素。只有考虑到驱动企业长期盈利的因素才能避免短视行为，重视驱动企业长期价值创造的因素有助于企业增加未来的盈利、提高竞争能力。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

上面所提到的财务价值驱动因素包括投入资本收益率、可持续增长率和资本成本率。投入资本收益率是指扣除所得税后的企业净经营利润占所有投入资本的比例，它涉及经营利润率、投入资本周转率。经营利润率反映企业的盈利能力，投入资本周转率反映投入资本的运用效率。经营利润率主要受毛利率及期间费用与营业收入的比率的影响，而毛利率又受产品价格与成本的影响。企业既是价格制定者又是价格接受者，成本主要来自原材料的购进成本。投入资本周转率主要受固定资产及经营性流动资金的影响，可以以较少的固定资产投入获得较多的营业收入，还可以控制好经营性流动资金。

如今，我国经济已进入高质量增长阶段，企业要转型升级，就需要将创新资本作为独立要素纳入价值模型中，这里的“创新资本”就是企业的非财务价值驱动因素之一。非财务价值驱动因素包括人力资本、组织资本、关系资本和创新资本。

对于企业来说，人力资本是指员工的知识所积累的资产，即企业管理团队的胜任力知识。这种胜任力知识主要包括员工的教育背景、工作经历、行业经验、专项技能和工作态度等。因此，在研究企业价值创造的非财务价值驱动因素时，人力资本应成为首先要考虑的方面。

组织资本是指蕴含在组织结构中的知识资源，是企业在解决问题与创造价值的整体系统及流程中由企业内部管理经验的积累而形成的资本。组织资本隶属于整个企业，具有整体性、专用性，并可以被复制与分享。组织资本对人力资本具有激活和催化的作用，使人力资本价值得以充分发挥，同时人力资本可促进组织资本的积累。

从业务层面分析，关系资本是组织与其他外部利益相关者在长期合作中形成的认同关系，是附属于关系中的知识，具有专用性和独特性，通过运营和投资不断增值并给组织带来新的竞争优势。根据企业与其他合作伙伴对象的不同，可以从客户关系、经销商和供应商关系、战略合作伙伴关系、股东和债权人关系来考虑关系资本的价值。

只有资本与创新相撞才能碰出智慧的火花，两者之间的凝结最终才能形成企业的创新资本。这种基于知识的创新资本主要包括创新能力、创新成果、创新机制、创新文化四个指标维度。创新资本在企业经营中不断实践，可以使产品和服务质量不断满足消费者的新需求，不断驱动企业进行价值创造。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

综上所述，在非财务价值驱动因素中，人力资本犹如底层基石，没有它就如同没有根基的房子；组织资本犹如黏合剂，整合了人力资本；关系资本犹如与外界相通的窗口，与外部直接交易合作；创新资本直接决定企业可持续发展的能力及持续时间。这四个因素只有充分发挥协同效应，才能更好地驱动企业内部价值，不断使企业增值、保值。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

案例3-4　价值驱动的格力电器

我国经济经过30多年的高速增长，现在正在步入以中速增长为标志的“新常态”。这意味着我国经济将要进入换挡提质时期，经济发展方式由规模粗放发展转换为效率集约发展。在这个时期，传统企业意识到除了提高产品质量，创新商业模式也势在必行。格力电器公司作为家电制造行业的佼佼者，在此市场背景之下，选择了轻资产运营模式，以价值驱动为导向，从各个方面着手提高企业价值。[1]

轻资产运营是格力电器公司十分推崇的战略。企业的管理经验、完善的公司治理结构、企业品牌价值、人力资源等都可以归为“轻资产”。与全部使用自有资本来进行生产经营相比，企业如果采用轻资产的运营模式进行扩张，就能够获得更强的盈利能力、更快的扩张速度和更持久的增长能力。

家电业是中国迅速发展的一个行业，在经历了销售战、价格战和品牌战后，许多公司都处于调整的阵痛期。为了改变投入过大带来的资金紧张问题，家电企业纷纷开始建立自己的营销网。而格力电器公司则反其道而行之，以价值最大化作为战略目标，采取轻资产运营模式，结合公司现有的优势资源和能力，让公司各项价值驱动因素发挥最大化效益，从而提升公司各个方面的能力，相应地提高公司的资本收益率和自由现金流水平，最终实现企业的价值创造。[2]

客户关系和供应商关系是格力电器公司的两个重要外部资源。格力电器公司利用其搭建起来的销售渠道将客户和供应商牢牢掌握在自己的手中，帮助公司创造持续良好的销售业绩并获得充足的现金来源。众多专利、技术和品牌优势，使格力电器公司很好地抓住了“微笑曲线”最具附加值的两端，即研发和营销。

此外，格力电器公司采取了一种典型的“类金融”经营手段，以低成本来占用供应链上游供应商和下游经销商的资金，从而节约公司自有资金。同时，格力电器公司依托其强大的议价能力，通过应付票据及应付账款延期向供应链上游的供应商支付货款，从而实现资金占用。“先款后货”方式的背后是格力电器公司的重要运营战略。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

采取正确的轻资产运营模式，使格力电器公司的各种优势资源最大限度地创造效益，在给公司带来良好收益的同时，也创造了企业价值。

由格力电器采取的战略可知，企业需要找到适合自己价值创造的财务与非财务价值，并不断完善，最后才能使企业具有竞争优势，提高资本回收率。因为资本回收率=（经营活动现金净流量/平均资产总额）×100%，也就是说，资本回收率越高，意味着企业资产利用效果越好，利用资产创造的现金流入越多，整个企业获取现金的能力越强。经营管理水平的不断提升，对在新商业时代中稳固确保企业的成长具有积极的促进作用。

[1] 樊雯.投入资本收益率视角的格力电器价值驱动研究[J].兰州理工大学，2016(04).
[2] 谢冰，吴革.价值驱动的格力电器轻资产运营模式研究[J].国际商务财会，2016(08).

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

锦囊4　新渠道：重视用户传播

在如今的买方市场，“酒香不怕巷子深”的时代已经过去，市场上各大品牌林立，到处充斥着琳琅满目的商品，企业想要从中脱颖而出，依靠销售这种费神、费力、费口舌的单向操作、一次性运作已经行不通了。随着移动互联网时代的到来及社交媒体的兴起，其所具有的即时通信、内容分享、个人信息展示等功能，使得消费者在信息传递与内容分享方面越来越方便、快捷。消费者不再只是信息的接受者，还可以作为信息的发布者、传递者，这就需要企业看到用户传播的力量，通过满足用户的痛点、痒点，培养其成为粉丝，即忠诚度更高的用户，从而促成口碑传播，不断提升企业的美誉度，充分发挥粉丝的裂变能力，进而扩大品牌的知名度。用户忠诚度是运行体系的根基，因此抢占用户心智制高点显得尤为关键。品牌知名度、企业美誉度、用户忠诚度三者互相联系、互相制约，企业想要转型成功必须注重这三者间良性循环的整体效果，实现进一步扩大并牢固占有市场的目的，在新商业时代的转型升级道路上先声夺人。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

4.1 粉丝激活：聚焦痛点，激发痒点迭代产品

在互联网的“流量黑暗森林”里，企业必须强有力地对用户需求做深度的挖掘，把产品力做到100分已经远远不够，想要秒杀市场就要做到120分甚至更高。企业的产品只有触碰到用户最痛的那一点，才有可能成为爆款。因此聚焦痛点是做出爆品的基础。我们该如何在互联网时代找到痛点呢？

界定痛点大致分两种：第一种是未被满足的市场需求，就是说只要这个市场需求未被满足，此处必有痛点，有痛点就存在巨大的商机。第二种是倾听用户的声音，锁定用户的抱怨与不满。这个需求特别关注那些喜欢抱怨、挑剔的客户。往往他们的这种抱怨和挑剔就代表了一种声音，企业通过这种声音也能够触及痛点。

痛点提炼是痛点挖掘中核心的步骤。用户的痛点，就像一座金字塔一样，一般来说一级痛点就是用户最痛的需求点，也是用户产生购买行为最重要的一点。所以，在众多的痛点之中，企业要把一级痛点挖掘出来，瞄准用户的一级痛点去打磨产品。想要挖掘到一级痛点需要把握五点：

第一，当客户在购买某一产品时，首先考虑的是其对应的产品价值，即产品的功能性是否足够满足客户的某种消费需求。用户期待的是产品的效果显著，企业要做的是不让客户太麻烦，不让客户烦，只让客户爽。

第二，如果市场上的产品同样能够满足客户的需求，客户就会考虑产品带来的整体价值，也就是所说的价格。企业可以从做工、用料、设计，包括产品形象、产品功能、产品的品牌价值等方面，提升整体产品价值，使其超出同类型产品的价值；或者是降低推广费用、渠道费用等，从而降低产品的价格。

第三，用户追求的是如何更好、更便捷地获得满足。不让用户等待、提高效率意味着为用户节省更多时间，提升用户的真正体验。针对这一方面，企业需要考虑如何让客户更便捷地购买产品或服务、如何让服务流程或操作流程更简短以为客户节省更多的时间，以及如何提升物流速度或者服务上门速度。提升效率意味着企业要在管理、流程和渠道布局方面下功夫，布局更多更便捷的渠道。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第四，重视客户使用产品后最直接的感受。这种感受包括操作习惯、使用后的心理想法等。如果产品或服务在客户体验方面存在问题，或者让客户有不爽的地方，就存在痛点。

第五，客户在消费过程中，可能经历多种情感，客户情感作为客户心理活动的一种特殊反映形式，是客户对产品能否满足自己心理需求的一种心理感受，也是客户对产品与自己心理之间关系的反映。

简单总结来看，痛点其实就是焦虑点、可视点、刚需点，相对而言，痒点则是兴奋点、隐蔽点、即兴点。痛点所面临的是基本需求问题，而痒点所面临的则是升级需求问题。如果“吃饱”是一个痛点问题，那么“吃好”就是一个痒点问题。发展到新商业时代，企业不仅要继续面临痛点的问题，还要激发痒点，从痛点到痒点是消费升级的表现。痛点与痒点的区别如表4-1所示。

表4-1　痛点与痒点的区别

痛点	痒点
刚需型	即兴型
效率型	情感型
数字型	图文型
焦虑点	兴奋点
可视点	隐蔽点

由此可见，只有从用户的需求出发，寻找他们的渴望，满足他们的痛点和痒点，才能建立用户忠诚度并把他们培养成粉丝。粉丝相对用户来说更为忠诚，粉丝分为“普通粉”“铁丝粉”“钢丝粉”“脑残粉”。“普通粉”是最优质的用户和消费者，“铁丝粉”是购买和消费多次的粉丝，“钢丝粉”是不但参与消费支持还愿意贡献智慧和资源的粉丝，而“脑残粉”则是愿意捍卫品牌的存在、成长和发展的最高等级的粉丝。此外，粉丝对有缺陷的产品也常常能做到容忍和接受，从而可以更好地帮助企业有力、有效地经营和运作。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

案例4-1　蘑菇街的生意经[1]

所谓的聚焦痛点、激发痒点实际上就是要找到消费者的购物需求，然后对症下药，让顾客产生强烈的消费欲望。在消费行为产生之前，企业要做的就是精准定位消费者最痛的需求点。我们以蘑菇街为例来看看这个专注于服务时尚女性消费者的电子商务网站，是如何利用用户消费痛点在短短几年时间崭露头角，进而书写商业独角兽传奇的。

2011年蘑菇街上线。作为电商平台，它引入“优店优品”，为用户提供良好的购物体验及有价值的商品信息。蘑菇街是在目前社区化电子商务网站中具有代表性的新型女性导购社区。它专注于为用户提供发现美与时尚、分享网购体验、结交兴趣好友的自由交流平台。虽然蘑菇街以购物为主，但是在网络购物的传播中，它扮演着网络中介和把关人等多重角色。

逛“蘑菇街”的顾客本身具有购买商品的倾向性，但是每一个“逛街”的顾客都对商品有独特的消费需求。[2]通过“蘑菇街”中具有吸引力的图片衍生出更为强烈的购买欲望，这就形成了人们常说的“需求动机”。顾客可以通过“蘑菇街”这个平台中商品的“喜欢”数值、结合其他用户的分享体验和用户的评价信息来判断商品的好坏并决定自身购买行为，从而获得“满足”。

“蘑菇街”是一个社区化的电子商务网站，其中的一些社区化功能，如“晒货”页面，可以供消费者在网购的过程当中实现自我表达的需求。“蘑菇街”网站上的商品信息都是经过用户分享、网站内部工作人员筛选后发布在瀑布墙上的，与淘宝网上纷繁复杂的商品信息相比，网站瀑布墙上的商品无论是在价格还是质量上都是较为合理的。这一点正好与现代人快速、高效的生活节奏相契合，让消费者既能快速选中商品，同时又能保证价格和质量的合理性。

从“蘑菇街”的运营过程，我们可以看出，企业想要准确聚焦用户痛点、激发用户痒点需遵循两条铁律：一是站在用户的角度，把自己变成重度用户；二是邀请用户参与产品设计，尊重用户的意见，提高用户的参与度。产品作为载体的目的是满足用户需求，所以如今的

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

企业经营者与其闭门造车地研究产品，还不如认认真真先从了解用户开始，建立用户的忠诚度。

[1] 苏洋.蘑菇街的生意经[J].中国药店，2012(05).
[2] 李萌.圆姑娘们“采蘑菇”的梦：访蘑菇街CEO陈琪[J].互联网天地，2012(04).

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

4.2 粉丝诱惑：内外兼修，让口碑生根发芽

移动互联网时代，人人都是基站，人人都是自媒体人，人人都可以复制传播和点评分享。忠实的粉丝对企业的品牌、故事和活动拥有积极和忠诚的热情，他们不但会主动关照新产品并购买，而且会通过微博、微信、贴吧等各种社交媒体向他们的朋友、同事、家人，甚至是陌生人传播口碑。雷军讲过七个字：专注、极致、口碑、快。其中的口碑就是获取移动互联网传播红利的关键，这会帮助企业的业务获得非线性增长甚至是爆炸性增长。

美誉度一般以自我传播的概念代替。自我传播简称自传播，俗称口碑，是指在没有任何商业费用支撑的情况下，品牌依然在消费者和媒体中广泛传播。加快口碑传播速度，我把它换个说法就是提高企业的美誉度。

美誉度不是某个消费者对某企业的赞许程度，美誉度的核心是购买者当中有多大比例受消费者的影响。美誉度主要是指消费者在使用了某企业的产品或服务后所形成的体验，更多的是与产品自身质量和企业形象相关，质量高、形象好的产品通常能够得到比较高的美誉度。总的来看，一个企业能否形成美誉度主要取决于其是否获得了消费者的认可，所以企业美誉度建设就是增加消费者的认可。一个具有良好美誉度的企业，容易被更多的消费者接受，并将该企业推广到其他群体，形成品牌推广的良性循环，从而提升该企业产品的竞争力。

在市场消费过程中，消费者的品牌决策会受到多方面因素的影响，所以建设企业美誉度要求企业必须正确把握消费者的心理，认识到企业美誉度建设的重要意义，并有针对性地从内部和外部两个方面思考，内外兼修地提出长期的建设方案，使消费者对品牌的认可度提高，从而使企业在消费者群体中有良好的口碑，最终提高企业在市场中的竞争力。

企业内部运作需要重视开展体验营销，因为消费者是产品优劣的最终评判者，所以企业美誉度的建设需要企业与消费者建立密切的联系，增加消费者对产品的实体体验，并根据消费者的体验感受去优化产品；企业美誉度建设不仅需要企业专注于提高产品的品质，而且需要在技术上创新。当下媒体大量曝光有质量问题的品牌，导致消费者

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

信任缺失，企业应该积极地创造与消费者价值评判相符并且超出消费者期望的服务，积极主动地用爱心、诚心、耐心让消费者体会到人性化的服务，并且与消费者形成良好的互动关系。

企业面对的是数以千万计的消费者群体，“众口难调”的问题在所避免，企业与消费者之间的矛盾时有发生，企业随时都会面临包括消费者、媒体在内的来自社会各方面的舆论压力。对此，企业有必要通过自身的努力化解矛盾，并尽量消除由此造成的负面影响。不难发现，企业尤其是知名企业都十分重视产品质量和企业信誉，一旦发生消费者投诉事件，问题往往出在中间环节，如经销商、维修商等。针对这种情况，企业应积极采取有效的防范措施：选择素质高、信誉好、责任心强的经销商和维修商；设立各种渠道，方便消费者直接和厂家联系，开通免费投诉电话，随时了解并研究消费者的意见和呼声，并采取改进措施，以提升企业美誉度。

此外，企业还需要关注外部运作战略：建立良好的企业信誉、树立良好的企业形象、注重企业宣传的情感化。

市场经济是信用经济，良好的信誉就是企业的无形资产，而企业想要发展好就要靠良好信誉的支撑。当今世界500强公司中，很多百年企业之所以经久不衰，关键是因为其在长期的经营过程中形成了良好的信誉。在新商业时代，我国的企业信誉应该乃至必须成为企业社会责任的一部分，企业理应把建立和提高企业信誉作为自身赖以生存和发展的生命线。对消费者而言，有力的产品承诺和服务承诺是建立良好企业信誉的最基本条件。正如海尔集团创始人张瑞敏所说：企业首先应该是卖信誉，其次是卖产品。只有持之以恒地提供优质产品和服务，才能赢得消费者对品牌的信任，才能建立良好的企业信誉，从而提升企业的美誉度。

企业形象是企业美誉度的直接表现，会影响消费者的直观体验。良好的企业形象会第一时间赢得消费者的信任，进而激发消费者的购买欲望，所以企业美誉度建设要以良好的企业形象作为基础。对企业本身所代表的特有精神进行宣传，唤起消费者的某种情感共鸣，晓之以“利”，动之以情，使产品与消费者之间建立深厚的、割舍不断的情感联系，对提高企业的美誉度非常必要。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

案例4-2　海尔创造品牌美誉度

品牌美誉度反映的是消费者在综合使用、体验、接触到品牌信息后对品牌价值的认定程度，是消费者内心感受的体现，也是形成消费者忠诚度的重要因素。

海尔集团在产品质量上对自身要求很高。早在1985年，时任瑞雪冰箱厂（海尔前身）厂长的张瑞敏决定砸掉76台有质量缺陷的冰箱，[1]以此来表明企业重视产品质量的决心，海尔的品牌美誉度就这样不知不觉地积累起来。

海尔彩电产品曾经树立7个100%目标，即开箱合格率100%，出工位部品状态100%，上线全检部品100%合格，库存物资100%无损坏，三检执行率100%，顾客满意率100%，进货交验合格率100%。[2]这些几近苛刻的指标，令国际质量管理专家都感到惊诧！海尔集团一直强调质量是一个永恒的主题，这是海尔获得良好美誉度的关键因素，同时也是其得以长盛不衰的秘诀所在。

海尔集团的美誉度和企业的服务意识是密不可分的。在海尔集团的空调清洁服务中，工程师进门后的第一件事是，先奉上一张海尔上门服务的公示卡。卡上除了写清“海尔服务一次就好”的承诺外，还明确告知用户海尔每次上门要做的5项服务，即安全测电、讲解指导、产品维护保养、一站式产品通检和现场清理。卡上还明示：用户可对公示的服务内容进行对位监督，凡5项服务有任意一项缺失，用户均可拨打海尔售后服务监督电话进行投诉。为了强调服务优势，海尔还提出了“真诚到永远”的广告语，以实现与消费者进行情感交流的传播目的。

此外，海尔有一个“三全”服务理念，“三全”的主要内容包括：第一，全天候24小时服务、24小时电话咨询服务、365天服务等。第二，售前详尽咨询服务、售中全部送货上门、售后全部建档回访。第三，保修期内所有维修、服务、材料全免费。海尔是同行业中第一个提出“三全”服务的企业，在整个行业中起到模范带头作用，也因此赢得了美誉度，树立了良好的品牌形象。

[1] 海尔砸掉的76台冰箱到底价值多少？［J］新浪家居，2016(11).

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

[2] 马文石.海尔的“服务”意识[J].企业改革与管理，1999(05).

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

4.3　粉丝裂变：以点带面，品牌力长治久安

工业时代主要是以产品为导向，先生产再销售，产品生产出来后卖掉了就上天堂成为商品，卖不掉就下地狱变成库存。工业思维下的企业都是基于厂家的自我独白利用传统媒体进行推广和宣传，客观上无法知道、更无法满足消费者的个性化需求。而移动互联网时代则先界定消费者的诉求，再组织生产。由于技术的革新实现了人与人关系的重构，品牌商、零售商都试图拦截消费者，渗透零售终端，因此颠覆了传统的工业思维，消费者反客为主，拥有了消费主权。

与工业时代相比，移动互联网时代的用户到底有怎样的价值呢？

- 用户可以转化为客户；
- 用户可以带动口碑传播；
- 用户可以更快地带来新用户。

从最早期的“制造为王”到后来的“渠道为主”，再到今天基于消费者信息越来越对称的“用户为王”时代，曾经独霸一方的品牌日渐式微，话语权从零售商转移到了用户手中，让用户共同参与、共同分享的新生代商业构架正在形成。

用户能够为企业和品牌带来有效、有力的反馈和建议。在移动互联网时代，企业聚焦于用户之上。而且，由于权力发生转移，游戏规则也已发生改变，过往“得渠道者，得天下”的定律彻底被颠覆，新商业时代的法则是“得粉丝者，得天下”。移动互联网有没有边界？有，这个边界就是人心，这是技术再发达也无法做到的。

品牌作为粉丝的精神家园，它不再单单属于企业自身，更属于这个品牌背后的粉丝。例如，曾经可口可乐因为百事可乐的挑战准备更换口味，结果便引发了众多粉丝的示威游行。从市场价值的角度看，粉丝就是生产力，粉丝不仅仅是企业产品忠诚度高的顾客，也是企业品牌的疯狂爱好者，是企业声誉的捍卫者，是企业的亲密战友，是企业现在或者潜在的购买者，是企业最忠实的用户，是免费的宣传员和传播员，同时也是最专业、最热心、最挑剔的用户。由此，中小企业

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

只有重视粉丝的重要地位，发挥他们的裂变能力，不断扩大粉丝队伍，才可能扩大品牌知名度，使企业的品牌力得以长治久安。

品牌知名度是指品牌被公众知晓的程度，是评价品牌形象的量化指标。实施品牌战略，首先要扩大品牌知名度。知名度的提高，除了依靠过硬的产品质量、优质的售后服务、不断的技术创新、员工的品牌意识外，还要注意以下两个问题：

第一，准确地细分市场，生产特色鲜明的产品。在产品同质化日益严重的今天，强化市场细分，尤为重要。通过细分市场，能够填补市场空白，做到人无我有；通过细分市场，发现已有产品的缺陷和不足，按照顾客的消费需求加以改进、提高，做到人有我精；通过细分市场，生产有鲜明特色的产品，梳理不同于竞争对手的品牌形象，创造出有特色、有个性、受广大顾客青睐的产品，扩大品牌知名度，在激烈的市场竞争中立于不败之地。

第二，品牌定位要突出品牌的核心价值。品牌定位就是锁定目标消费者，并在消费者心目中确立一个与众不同的差异竞争优势和位置的过程，它能突破消费者心目中的重重屏障，实现有效的市场区隔，使品牌从激烈的竞争中脱颖而出。品牌的核心价值作为品牌的精神内涵，代表着品牌对消费者的意义和价值，牵引着消费者选择某一品牌的原动力和驱动力。品牌的定位不是宣传产品，而是要挖掘具体产品的理念，突出其核心价值，使消费者明白购买此产品的利益点。如此一来，才能让消费者明确、清晰地识别并记住品牌的个性和价值，才能使产品和品牌在消费者心目中占有无法替代的特定位置，从而扩大品牌知名度。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

案例4-3　脑白金——一条广告火遍全国

知名度是企业的无形资产，是企业生产技术、经营方式、商标品牌以及企业形象等因素的综合体现。扩大企业知名度，是增强企业实力的重要途径。下面我们就从保健品市场的传奇——脑白金的案例说起，看看企业知名度该如何打响，以及如何让企业知名度变现。

提高企业知名度的方法多种多样，如：通过新闻媒介宣传获得公众好感、借助企业家扬名、创造优质、独一无二的产品、提供优质的服务等，都是提高企业知名度的途径。我们现在要说的则是脑白金依靠一条广告火遍了全国。

脑白金可以说充分发挥了广告的威力，通过广播、电视、报纸、公关软文等渠道对各个年龄段的人进行洗脑式宣传。受众全覆盖的推广策略迅速让脑白金的礼品概念深入人心，使脑白金在许多区域市场的知名度甚至近乎达到了百分之百。

这得益于成功的产品策划和宣传策划。首先，脑白金的产品定位明晰，即它不仅是一款保健品，还是一款礼品，所以它的受众定位除了普通消费者外还包括送礼的人，产品市场随之扩大。其次，脑白金根据消费者群体和产品本身的定位，做出针对性较强的广告策划，自然能达到良好的广告效应。

脑白金对中国文化的了解也是该广告的亮点之一。中国是礼仪之邦，素来有礼尚往来的传统，针对这一传统文化，脑白金提出了“礼品”概念，这也正是其广告的核心，有别于其他同类保健产品只注重强调功效的广告，全新的产品概念使脑白金能脱颖而出。

脑白金就这样以一种与众不同的广告理念引起顾客的注意，再采取循环往复的宣传手法使大多数受众对该广告记忆深刻，以至于在超市或者商场看到脑白金产品时就会忍不住想起那句广告词，进而激发购买的欲望。

扩大品牌知名度，建立良好的品牌形象，以增加消费者的购买意愿，是企业实现可持续发展的必由之路。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

小结　以共谋分享抢占用户心智制高点

市场竞争在经历了价格、质量、服务等各方面的较量后，进入了一个新的阶段——品牌竞争阶段。品牌不等于产品，它是一个系统概念，是集企业质量、技术、服务、宣传等各方面优势于一身的综合体现。到了新商业时代，中小企业实施品牌战略需要换个操作流程，要求企业系统地改善整体运作以促进品牌的段位升级，即不再采取从知名度—美誉度—忠诚度的流程，而是从粉丝级别的用户忠诚度到提升企业美誉度，再到更高的品牌知名度。也就是说，通过发现并吸引新的潜在顾客，运用用户忠诚度培养粉丝，从而提升企业美誉度，扩大品牌知名度。

在消费不断升级的今天，很多企业都马不停蹄地加入产品升级、加强传播的队伍中，而在忠诚度、美誉度和知名度三者的选择上，显而易见，用户忠诚度是根基，也是最基本的环节。就好像建大楼需要打好地基一样，只有建立用户忠诚度，企业的整体运作才会更加牢固、完整，这就需要企业切忌盲目地投入做无用功，而是要以共谋分享的方式占据用户心智制高点，做出精准的定位，才能使经营战略达到事半功倍的效果。

分众传媒创始人江南春曾多次强调，所谓成功品牌就是第一个抢占用户心智的品牌，他还给出了一个判断：“商战核心是认知战，打不赢认知战就必然陷入价格战、流量战。”

抢占用户心智，说简单点儿就好比谈恋爱，不论是主动接受还是被动灌输，如果用户心里眼里满满都是你，随时随地接触到的都是你的品牌信息，自然而然就会触达用户的心脑。具体来看，企业可从视觉、环境上包围和渲染品牌的特色点，再不断地重复，让品牌润物细无声地进入用户的生活。就好像提起某种品类时，用户的脑海里总会有几个品牌的名字迅速出现，比如可口可乐之于可乐，乐事之于薯片，海底捞之于火锅。可口可乐、乐事、海底捞等品牌对于用户来说，总是代表了某种品质，当用户面对诸多选择的时候，他们总会偏向于选择脑海里第一个冒出来的品牌。

这就是品牌占领用户心智的表现。你渐渐地还会发现，得到了用户信任、占据用户对某种品类理解的品牌，总是处于做得最好、竞争

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

力最强的第一梯队。人们总会轻易记得第一梯队的品牌，或是会更相信第一印象，尽管可能会有些偏颇。在心智战中，第一梯队的品牌就是赢家，不论用户同意与否，它们都已经潜入用户的脑海深处，悄然建立起品牌的“情感壁垒”。如今，很多企业开始发现占据用户心智的重要性，它们也在具体实施中不断采取各种各样的方式占据用户心智。那么，在这场竞争战中，企业怎么做才能脱颖而出，抢占用户心智的制高点，使得自己的品牌先声夺人呢？

首先就是要占满顾客的视线，让他们眼里再无别人。

在《生命的法则》中，动物学家提出过一个说法，叫“体量法则”。他们通过研究40年的历史数据，发现成年动物的块头和被捕食的概率之间有着非常密切的关系。150千克是一条非常明显的界线，150千克以下的小型动物，更容易死于捕食者的猎杀。通常块头较小的动物，有更多种类的天敌。而150千克以上的大型动物就不太会受影响。

“体量法则”也可以应用到商业环境中。例如，优衣库在中国就想做150千克以上的“大块头”。优衣库在创立初期不断扩充店面数量，迅速占领了日本大部分市场份额，并利用同样的方法推进，逐步扩张到全球市场。这正符合创始人柳井正的“统治优势”策略：在进入一片区域时立马进行大范围的覆盖，一口气开很多家店，迅速铺满，形成统治性的数量优势。门店数量达到一定值之后，就会不断刺激收入上涨。当顾客路过一家店不想进的时候，再路过很多家的话早晚会产生进去看看的想法。这种“不开店则已，一开店就迅速铺开”的模式，快速占领市场、密集布局，用大量的门店数量占满顾客的视线，占得越多，越容易在顾客脑海中“霸位”。顾客产生依赖之后，消费频率会增加，品牌黏性会增强，成为强化品牌地位的重要力量。

其次就是要设计大面积空间，带给消费者深入生活方式的体验。

追求消费升级还是消费降级的根本在于消费者的消费偏好是否发生改变。没有能力承受太多富余消费的顾客群只能关注性价比，愿意消费而不存钱的年轻人则会用各种方式把钱花掉。对于后者而言，吃饭就不仅仅是吃饭，而且是要社交、要好玩、要享受。之所以设计大面积的门店，是因为越大的空间越能为消费者带来沉浸式的体验，这也正是线下实体门店区别于线上门店、能够与竞争对手打出差异化的

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

有力武器。不可否认的是空间大的门店必然也会带来租金上涨、人力费用增加、好址难选等问题，但对于有能力的品牌而言，增大空间无疑可以增强顾客的体验感，提供更有特色的环境和服务。

最后就是要重复重复再重复，进行魔性循环。

在商业活动中，“洗脑”策略无论何时都是屡试不爽。铺天盖地的社交平台、媒体、广告、身边的亲朋好友，当所有的人都在不断向你重复“你有没有听说过×××”的时候，即使你不感兴趣也很难不去想，很难抑制住好奇心不去探寻，于是一不小心，你就不自知地被“套路”了。

脑白金就利用了这个“套路”成就了自己的“营销传奇”。虽然也有一些人觉得脑白金的广告恶俗、无聊、没创意，但不可否认，就是这样一句“今年过节不收礼，收礼只收脑白金”的广告语，使中国几乎每个人都知道了这个品牌。从营销效果来看，脑白金的广告无疑是成功的。广告专家艾尔文·阿肯鲍姆曾提出一个概念叫“有效展示”，即如果广告展示低于某个下限，就无法与消费者建立牢固联系，广告就是无效的。重复重复再重复，让品牌变成“洗脑”神曲般的存在，不论顾客愿意与否，在消费时他都会依据下意识的反应有所倾斜地选择从脑海里第一个蹦出来的品牌。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

案例4-4　海底捞的生财之道

海底捞是一家大型跨省直营餐饮品牌火锅店，以经营川味火锅为主，同时融汇各地火锅特色为一体。海底捞以独特的服务而闻名，先进的服务理念颠覆了餐饮行业传统的经营模式，并迅速在业内打响知名度，一跃成为国内餐饮业的神话。由此可见，要想提升知名度，首先要俘获消费者的好感，成就企业的美誉度。[1]

海底捞掌门人张勇曾经说过：他们的目标是把每一位前来就餐的顾客服务到不好意思。事实证明，他们真的做到了。顾客在海底捞就餐过程中会感受到贴心而周到的服务：包括到达餐厅（代客泊车）、引入、等位、点菜和就餐等全过程，每一个细节都考虑得十分周到，不仅达到顾客对于服务的期待值，甚至超出其期待值。

海底捞开辟了空间较大的等位区，等位顾客可以在等位期间享受小吃、上网、下跳棋等免费服务；入座后，服务员会给顾客递上热毛巾净手；就餐过程中服务员会提供餐巾、手机套、衣服套和及时周到且发自内心的服务，以及提供安全、新鲜和足量的菜品和分餐等；就餐完毕后服务员会热情地送客。而且在整个服务过程中，服务员都是面带笑容、温和有礼，奉上的不仅是服务还有一份好心情。这种制度化、标准化、流程化的服务水平大幅领先于竞争对手，让海底捞因此获得“变态服务”的美誉。[2]

获得良好的美誉度之后企业就要进一步提升顾客的忠诚度来保证收益，忠诚度会促使顾客在进一步消费的同时在一定范围内进行口碑传播，这种传播在移动互联网的帮助下成为一股不可小觑的力量。朋友圈日常分享、微博动态更新，让顾客成了企业的“活广告”，而且这种广告更具说服力。这种爆炸式的传播使海底捞的知名度不断扩大，规模也随之扩大。更重要的是在知名度扩大的过程中越来越多的顾客带着好奇心前来消费，消费过后又转换为新一批忠实的粉丝，然后继续进行口碑传播，进一步扩大知名度，如此良性循环，是海底捞真正的生财之道。

[1] 李清．以“服务”颠覆餐饮传统经营模式：海底捞“以人为本”的企业文化[J].商场现代化，2013(06).

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

[2] 徐文静.海底捞人性化经营管理模式浅析[J].商场现代化，2014(09).

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

锦囊5 新形势：通过分享链接

现如今，在电视媒体、报纸杂志、电台、户外四个传统广告领域深耕多年的行业领先者们，都在主动或被动地踏入阵痛期，考虑转型升级，而中小企业做宣传若还寄希望于传统广告业无异于竹篮打水。此外，正值移动互联网时代，人们的目光都聚焦在手机上，微信、微博和抖音被称为流量洼地的“三驾马车”。传统中小企业只有快速占据流量洼地，通过抢占朋友圈、攻陷微博、玩转短视频，才能低成本、高效率地获取用户、裂变用户、留存用户，塑造出粉丝经济生态链，实现企业信息的病毒式传播。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

5.1　微平台：聚焦微信，信任背书创个人品牌

随着互联网技术的不断更新完善，以及智能手机的大范围普及，人们日常生活的世界早已从传统互联网时代悄无声息地过渡到移动互联网时代，昔日沉迷于电脑上网冲浪，如今成为“低头族”，养成了一个“通过智能手机上网获取信息并娱乐”的新习惯。而微信作为移动互联网时代的一个必然产物，凭借着自身的优势迅速抢占了用户市场，并已演变成受众生活中不可或缺的一部分。

在此背景下，微信营销便成为新商业时代应运而生的重要营销平台和工具之一，具体是指企业利用微信平台，通过向用户传递有价值的信息，以此实现企业品牌力强化或产品销量增长、服务质量提高的一种营销策略。微信平台庞大的用户群体和数据信息是微信营销的基础依据，为企业竞争制胜提供了重要支持，现已逐渐成为一种线上线下互动的模式。

聚焦微信，从面世至今短短几年时间，它作为手机应用软件市场的霸主，拥有庞大的用户群体，所产生的大规模数据可以改变行业结构，甚至成为企业竞争制胜的砝码。不仅如此，在拥有庞大的用户数据信息的基础上，通过移动终端，结合地理位置、社交网络等功能，微信可以实时推送信息，帮助商家进行点对点的精准营销。

除此之外，微信还具有形式灵活、成本低廉、互动及时的优势。一方面，微信与微博的140字和九宫格的图片相比较，可以更好地实现图文并茂，而且无须验证随时随地都能插入视频和音乐，这样的形式在营销推广的过程中显然更能吸引用户的关注。另一方面，与传统营销方式相比较，微信的各项功能都可供用户免费使用，在使用过程中仅会产生少量的流量费。

说到互动及时，是因为微信以智能手机为载体，换言之只要用户有手机，就能随时随地收到企业推送的消息，也能及时反馈自己的需求，突破了时空的限制，如此一来就更容易提升用户对品牌的信任度。

考虑到微信的这些优势，现如今有很多网站和第三方应用平台中的分享功能都添加了微信这一项，为其综合优势锦上添花。也就是

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

说，如果品牌想通过网络进行宣传，就可以直接将网页内容分享到微信朋友圈。

但是，企业想要做到深度营销，单单依靠微信营销是不够的，还需要结合企业的其他战略规划。企业想要转型升级就要以微信营销为切入点，发挥它的综合优势，抓住数据经济时代所赋予的机会。“机会是留给有准备的人的”，但还是有大多数企业因缺乏理论知识、营销策划、战略规划，其微信营销还停留在把微信作为发广告、做推送的免费通道这一初级阶段，微信真正的潜力并没有充分得以发挥。由此可见，企业未来想要更有效地进行微信营销依旧需要长时间运营操练、全方面挖掘、全力投入心思。

总之，企业想要利用微信营销，要做到以下两个方面：

一方面，借助微信公众平台的功能属性，围绕它进行整体的发展规划。首先，在用户过亿的基础条件下，企业应把着力点放在挖掘用户价值、增加优质内容、创造更好的用户黏性上，形成特色生态链；其次，企业应该重视对平台内容的培育和品牌的传播，注重内容质量，打造品牌化平台；最后，在以微信公众平台为依托的基础上，每个人都可以通过发布信息来组建自己的群落，以此提升品牌知名度。

另一方面，由于海量的信息轰炸让网民关注点分散，伴随着各种新媒体的先后兴起，网民会根据个人的喜好进行阅读和搜索信息。处于移动互联网时代，注意力已经成为一种不可或缺的资源，想要赢得市场，企业就必须考虑如何吸引用户的注意力，而“微信朋友圈”作为最贴近老百姓生活的存在，自然成为微信营销的关键性因素。

从具体操作来看，在微信朋友圈中，企业可以采取霸屏的方式进行内容输送，正所谓“普遍撒网，重点捞鱼”，用户总会被某一条内容吸引并愿意主动分享，而当每一个细微的分享动作汇聚起来时，必将形成庞大的洪流，如此，微信便承担起了“汇聚与分发”的平台作用。在汇聚与分发中，现有企业与创业团队都可以便利且低成本地从中获得自己想要的流量、用户、收入，或者是口碑、客户认可等。

之所以这样说，就是因为人们对好友或专业人士的信任，这也就是常说的信任背书，毕竟信任总是先行产生在亲朋好友、同学、同事之间，然后才是领域内的同行或朋友的朋友，最后触达完全陌生的人。信任的建立贯穿微信平台的种种环节，包括专业的内容创造、朋

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

友间的介绍、认真地转发评论乃至服务的提供，微信平台在协助企业快速获得自己期望的效果之余，逐渐吸引更多潜在的目标用户。

总而言之，公众账号与自媒体平台的大规模兴起，不仅给信息流动与传播带来了巨大改变，也带来了新的呈现形式与使用方式。在社交网络中，用户将自己喜欢的音乐、文章、视频、应用、照片等分享或发布在自己的账号里，业界又将海量用户、流量、注意力和收入从社交网络中带走。信任在这个传导链条中起到了至关重要的作用，成为整个社交网络中最关键的因素。因为信任，当细微的分享被汇聚在一起时，企业便可见庞大的市场红利。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

案例5-1 “滴滴出行”的微信公众平台推广

微信公众平台像一座连接用户和企业的桥梁，在平台上公众账号可以通过微信渠道将品牌推广给上亿名微信用户，降低宣传成本，提高品牌知名度，打造更具影响力的品牌形象。微信公众平台的宣传优势突出，于是各大企业争相利用微信公众平台进行自媒体营销。这其中不乏成功的例子，滴滴出行就是其中之一。

2012年6月6日，“滴滴出行”App问世，它是中国一款知名的打车软件，被称为手机“打车神器”。“滴滴出行”App改变了传统的打车方式，建立培养出在移动互联网时代下引领的用户现代化出行方式，也改变了传统打车市场格局。在宣传方面，“滴滴出行”巧妙利用微信平台等新型传播渠道，淋漓尽致地凸显自身优势，如图5-1所示。[1]让受众在短时间内接受这一打车平台，并心甘情愿成为平台推广者，以此扩大用户群，获得更高的收益。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



图5-1　“滴滴出行”在微信平台上进行推广

首先，“滴滴出行”平台制定了一系列规范，对微信公众平台进行了有序的管理，培养了一套完整的自上而下的公众号矩阵，并以此作为阵营向受众展开攻势，把受众变成“滴滴出行”平台的用户甚至是粉丝和推广者。“滴滴出行”的微信推广第一步走得扎实又有力。对于一个微信公众号来说，头像、名称、定位、写作风格都是至关重要的，这关系到受众对公众号的第一印象如何、文风是不是受众喜欢的、是否值得继续关注等问题。由此可见，“滴滴出行”在这些细微的方面都考虑得很周到。其次，“滴滴出行”对用户进行大数据分析，在了解了用户之后，就有针对性地在微信平台进行更为有效的宣传。[2]

除此之外，“滴滴出行”推出新的营销模式，即乘客使用微信成功支付打车费后就能返回“滴滴出行”页面领取红包，将该红包分享到朋友圈或微信群的话，还可以让身边的人一起抢打车红包。“滴滴

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

出行”把补贴变成产品，通过社交链接来放大传播效果和扩大自身影响。利用微信发红包的营销方式激励用户分享，在短时间内获得爆炸式营销效果，在控制成本的同时做好用户体验也十分重要。

[1] 黄瑛.基于微信公众平台互联网企业品牌播策略研究：以滴滴出行为例[J]. 山东大学，2017(05).
[2] 李颖异.共享经济语境下互联网企业产品传播研究：以滴滴出行为例[J].山东师范大学，2017(06).

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

5.2　短视频：玩转抖音，流量洼地的第三架马车

在互联网迅速发展、科技日新月异的时代背景下，短视频横空出世，它将科技与娱乐融合，成为人们生活中不可缺少的一部分。短视频，一般是指在互联网上传播时长较短的视频，内容上融合了技能分享、幽默搞怪、时尚潮流、社会热点等多种主题。由于内容丰富、时长较短、创意新颖，短视频相对于图文更容易让用户接受，与此同时也丰富了新媒体的形式。随着生活节奏的加快，短视频在发展中对碎片化时间的利用变得更加合理，使其成为最受欢迎的新型社交方式之一，纵使网络视频社交化竞争愈演愈烈，但抖音短视频异军突起，短短几年就创造了辉煌业绩，成为一种非常潮流的生活方式，火爆到与微博、微信并称为流量洼地的“三驾马车”。

抖音是一款主打年轻人市场的音乐创意短视频社交软件。抖音采用PGC[1]+UGC[2]的形式，用户可以选择歌曲，配以短视频，创作自己的作品。与其他短视频App不同的是，抖音短视频在创作时可以加入特效道具、调整快慢速、美化等，使视频更具创造性，而不是简单地对嘴型，因此抖音短视频深受广大用户喜爱，并形成了一个音乐短视频社区。

比达咨询数据中心数据显示，2018年第一季度，中国短视频行业用户规模已达2.23亿，增长率达11.5%。短视频用户启动频率及使用时长相比一年前上升趋势明显，促使市场走向成熟。一直以来，抖音短视频平台持续为用户打造优质内容生态，不断完善内容发放方式，促进用户使用习惯的养成，使用户黏性不断提高。

更为关键的是，抖音自上线至今，用户量和影响力呈快速上升的态势，逐渐成为主流媒体、各大品牌关注的新型内容平台，甚至得到了官方的认证，无疑为它的持续高速发展提供了保证和有力背书。众所周知，今日头条是基于个性化推荐引擎技术，根据每个用户的兴趣推荐个性化的产品，深受用户喜爱，而抖音作为今日头条系拳头产品，它自然有着基因里的天生流量优势。

当看到抖音的综合优势后，众多上市公司在该平台里进行官方运营，通过与抖音共同打造优质创意，做出更有感染力的广告。广告形式除了开屏广告和信息流广告，还增加了用户的创意和互动。此外，达人创意合作、抖音挑战赛、抖音嘉年华等活动也促进抖音资源整

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

合、品牌与用户共创海量优质资源。不仅如此，其中还不乏人民网、央视新闻、国资委等权威媒体及政府机构入驻抖音。

抖音能够异军突起、发展迅猛，从无人知晓到用户量破亿、日过千万，除了它自身的某些优势和机会外，还得益于对大数据的深度挖掘和成功应用。

不同于其他短视频App，抖音一开始定位清晰，抓住年轻人爱玩、追求个性的心理，做出独特新颖的内容。抖音的用户中不乏技术高超的，他们做出的炫酷视频足够吸引人，在音乐的渲染下，意境十足；也不乏很有才华的用户，他们做出的视频既可供欣赏也可用学习。到了后期，抖音内容越来越丰富，吃、喝、玩、乐，各种才艺以及生活的方方面面都包含在内，根据不同的内容发起不同的话题挑战活动。除了娱乐，抖音也成了一个学习平台。抖音在丰富内容的同时通过后台大数据对用户习惯进行分析，找到用户不同的关注点，通过对视频流量的分析丰富其内容和形式。

抖音集音乐、图像、视频于一身，前期通过明星入驻，利用名人效应引流，积累粉丝用户。用户被吸引进来后，只需一首背景音乐，他们便可根据自己的喜好记录下自己的故事，正如抖音的广告语“抖音，记录美好生活”。

后期，在内容的推送方面，抖音做到了精准营销，不仅会根据用户的兴趣推动某一类视频，同时也会在某一类创意视频火爆的时候做更多的推荐。广告投放也是一样的，抖音广告的投放要求：内容符合抖音的特性，用户能够以观看视频的态度去接收，带有娱乐性。而视频下的评论成了一种社群互动，此外抖音还向用户发起话题挑战活动，引导用户在某一话题下做出相应的挑战，不同的内容及话题有不同的用户群。抖音的主要盈利模式如图5-2所示。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



图5-2　抖音的主要盈利模式

从互联网到移动互联网再到大数据，在这个飞速发展的时代，大数据让我们的生活变得更加便捷，对于企业营销来说，数据管理日益成为核心竞争力，这就要求企业把握大数据对客户以及整个市场的分析，同时提前制订企业大数据营销战略计划，以抢占市场先机。

[1] PGC（professional generated content），指专业生产内容。PGC平台的例子如优酷、土豆。

[2] UGC（user generated content），指用户原创内容。UGC平台的例子如微博、朋友圈、知乎、豆瓣。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

案例5-2　抖音短视频——成就“摩登兄弟”的传奇蜕变

随着移动互联网的发展，基于移动环境的短视频类的应用迅速崛起，成为信息传递的主流方式之一。随着4G网络的发展和智能手机的普及，每个人都可以拿起手机进行视频拍摄，人们更热衷于在移动终端设备上观看视频，因此移动短视频平台的优势自然不言而喻。[1]

说起短视频，相信大部分人第一个想到的就是抖音，抖音是一款音乐创意短视频社交软件，是一个主打年轻人市场的15秒音乐短视频平台。2018年6月，一首背景音乐为《讲真的》的短视频在抖音上被广泛传播，摩登兄弟组合迅速走红，粉丝突然暴涨150万有余，主唱刘宇宁也力压费启鸣成为“抖音第一小哥哥”。自此，摩登兄弟组合开始走入大众视野，并且知名度不断攀升。

摩登兄弟的走红不是偶然，是实力与时代的完美接轨。直播没能带给他们的流量和人气，短视频做到了。相较而言，只是换了一种传播形式，却能够产生大规模、裂变式的传播效果。

抖音等短视频在传播过程中的优势是多方面的。

首先，它符合现代年轻人的使用需求。抖音App传播的主要是音乐短视频。用户在这个平台上可以将自己生活中发生的有趣的事情与音乐相结合，记录生活、分享生活。平台用户通过评论、点赞、转发、参与抖音特色“话题挑战”等互动形式，建立社交圈，丰富人们的社交生活。

其次，见长度短小，自由拼接，符合“碎片化”的阅读习惯，因此传播效果较好。

再次，短视频是大脑更喜欢的语言，即时拍摄，即时分享，成为新的社交语言形态。以往的社交网络都是通过“文字”或“文字+图片”的形式进行分享，随着技术的进步，“声音”“图像”作为社交网络交流方式的条件愈加成熟，“移动短视频”实现了这一突破。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

最后，抖音降低的不仅是“门槛”，还有“成本”。抖音短视频技术简化，个性的影像表达形式更加丰富。视频分享不再是专业人士的“特权”，只要受众喜欢，随时可以分享自己的生活点滴，这种分享是实现价值最大化的关键。正是由于每一个用户都可以即兴分享，摩登兄弟的视频才会迅速覆盖抖音，他们的才华才会被更多的人看到，得到更多受众的认可，这才是他们爆红的真正原因。

[1] 郭子辉，张亚楠.移动短视频的传播和发展策略探析：基于抖音的个案分析[J].新媒体研究，2018(09).

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

5.3　微传播：对症下药，塑造粉丝经济生态链

科技的进步和互联网的普及，推动我国大众进入了新媒体时代，庞大的用户群体也为中国互联网企业的崛起搭建了广阔的平台，我国的互联网与新媒体既具有中国特色，又具有中国速度，既体现出不走寻常路的特质，又用事实证明：新媒体的发展每一天都是新的，为人们展示着媒介世界的新天地。

从新媒体中分化出来的移动端新群体就是这样一股新的力量，以社交网络为媒介带动起来的短、平、快的信息与内容的全方位互动传播方式，令人惊诧又不可思议地打开了当代媒体的新局面，开创了当代媒体的新集群——微传播。这个新集群以微传播的方式快速地展现出递增的力量和传播的价值，已然成为一种全新的、具有影响力且有广阔前景的媒介。随着新集群的发展壮大，越来越多的领域被裹挟进来，对社会发展产生了巨大的影响。

相对于碎片化和随性化的信息内容，简便可操作，搭配上图片甚至视频，使得信息的传播具有“小、短、快、杂”的特质，形成了微传播的雏形。随后，智能手机的普及推动了微传播的发展，用手机上网的网民热衷于微信、微博等即时通信工具和设计出与衣食住行等生活密切相关的手机应用。智能手机的应用者既有着迫切表达自己的感受、传递自己的情绪的自媒体意愿，也有着“一机在手，万事无忧”的便利需求，可见聚沙成塔的力量助推了微传播的发展。

企业若想充分利用移动端新群体这股力量，就需要把用户的意愿和需求放在优先的位置上考虑，对症下药，使他们成为自己的粉丝，而粉丝作为最忠诚的消费者，他们更乐意为企业的产品埋单。社交媒体的兴盛正使大众传播方式发生深刻的变化，在新的网络环境下，粉丝数量不仅意味着影响力，还意味着经济价值。所以，企业在利用微传播时要深刻认识粉丝经济，只有把粉丝养护好，粉丝才能给企业带来惊喜，经济效益也才能持续发生，最终实现塑造粉丝经济生态链的目的。归纳起来有以下三大秘诀：沉淀粉丝、共同推进营销与服务需要、构建粉丝经济生态链。

正所谓“知彼知己，百战不殆”，企业需要事先了解粉丝经济。粉丝经济泛指架构在粉丝和被关注者关系之上的经营性创收行为，被

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

关注者多为明星、偶像和行业名人等。粉丝经济的核心就是留住铁杆粉丝，并将他们的能量点燃。

要吸引并留住铁杆粉丝，企业一要注重建设能吸引他们目光的社会化品牌内容，换言之就是要说他们爱听且能听懂的话，而这就需要内容的年轻化及社会化；二要懂得紧跟热门话题，并且能把这些话题结合到自己的运营当中，如此就能为自己带来大量的活跃粉丝；三要懂得从自身需求出发，然后在不同的平台搭建属于自己的完善的产品体系，从而扩大自己品牌的曝光率，让自己的产品能更精准地被推送到潜在的目标粉丝面前，并通过热门话题及一些轻应用来有效地推动与粉丝的互动；四要懂得如何挖掘粉丝的潜能，从而增强自己应对激烈的市场挑战的能力。

不得不承认，在现今的社交时代，传播的主导权已经被粉丝所掌握，他们不再是被动地接受，而是更主动地参与。他们所占据的主导地位，让现在的企业更能看到服务意识及体验的重要性，也督促企业不断地进行自我提升。因此，给粉丝带来更好的服务，从而留住粉丝的心、增加粉丝的黏性，就需要企业不断完善自身的服务意识，不断提升粉丝的服务体验。

总之，产品对产品、营销对营销已经不再是未来中小企业竞争的对象，将来要竞争的对象将是生态对生态、体系对体系。未来企业发展的第一驱动力，不再是过去的资本，也不再是产品，而是粉丝。当消费圈的主力被“80后”“90后”所占据，个性化和彰显自我成为消费特征时，企业就需要更深入地研究用户的心理。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

案例5-3　粉丝经济：粉丝=流量=钱

“粉丝”原来是特指追随、喜爱某一特定的明星偶像的族群，但是随着时代的发展和社会的变迁，“粉丝”的范畴也在发生变化，不再局限于明星人物，一些时尚、新鲜、极具个性的商品也拥有自己的粉丝，例如大家都十分熟悉的“果粉”“米粉”“百事粉”（指苹果手机、小米手机和百事可乐的粉丝）。不仅是商品，甚至一些无形的文化产品也拥有粉丝群体，粉丝关注的对象变得越来越丰富。

随着以微博为代表的社会化媒体对用户生活的深度影响，再加上有小米等众多灵活利用社交化营销平台赢得良好声誉和广泛市场的企业做背书，粉丝经济的热度在业界持续升温。粉丝经济的营销手段就像一把金钥匙，无论是哪一个行业只要合理利用这一概念，就能牢牢握住这把钥匙打开一座又一座通往金矿的大门，并且屡试不爽。

年轻的朋友们，尤其是“80后”“90后”几乎没有人不知道郭敬明，以及他的《小时代》“三部曲”。郭敬明不仅是一名出色的作家，还是一名成功的商人，2013年到2015年，《小时代》系列先后被拍成了4部电影。《小时代3》上映之后，票房趋势如图5-3所示。虽然关于电影的评价褒贬不一，但是郭敬明、杨幂等一批娱乐名人的效应还是吸引了大批年轻粉丝，正式上映首日，便坐收1.1亿元票房，成为单日票房冠军。[1]这里所说的粉丝包括两类，一类是作品的粉丝，也就是我们常说的“书粉”，基于对原著的情怀，他们或抱着好奇心，或出于对作品的期待，一定会去电影院观看。另一类就是明星的粉丝，这部电影集结了众多一线流量明星，冲着偶像也会去看看，为偶像做数据是粉丝极其乐意做的事情。在这一众粉丝的共同作用之下，实现高票房变得轻而易举，这也就是郭敬明利用粉丝经济进行宣传营销的高明之处。

微博已经搭建起完整的商业产品体系，而粉丝经济既能造就一个黑马企业，也能摧毁一个企业，关键取决于管理者能否合理制订营销方案，同时保证产品的质量。

正因为一个全新的粉丝经济生态链需要企业重新定义企业、定义自己的产品以及与消费者之间的沟通模式，所以可以通过深度挖掘用户发布的大量数据和行为习惯信息，并整合所有资源进行营销，推倒

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

各业务线的壁垒来实现。构建一个良性的粉丝经济生态链，是现在企业要重点投入的方面，有利于企业获取最后的成功。

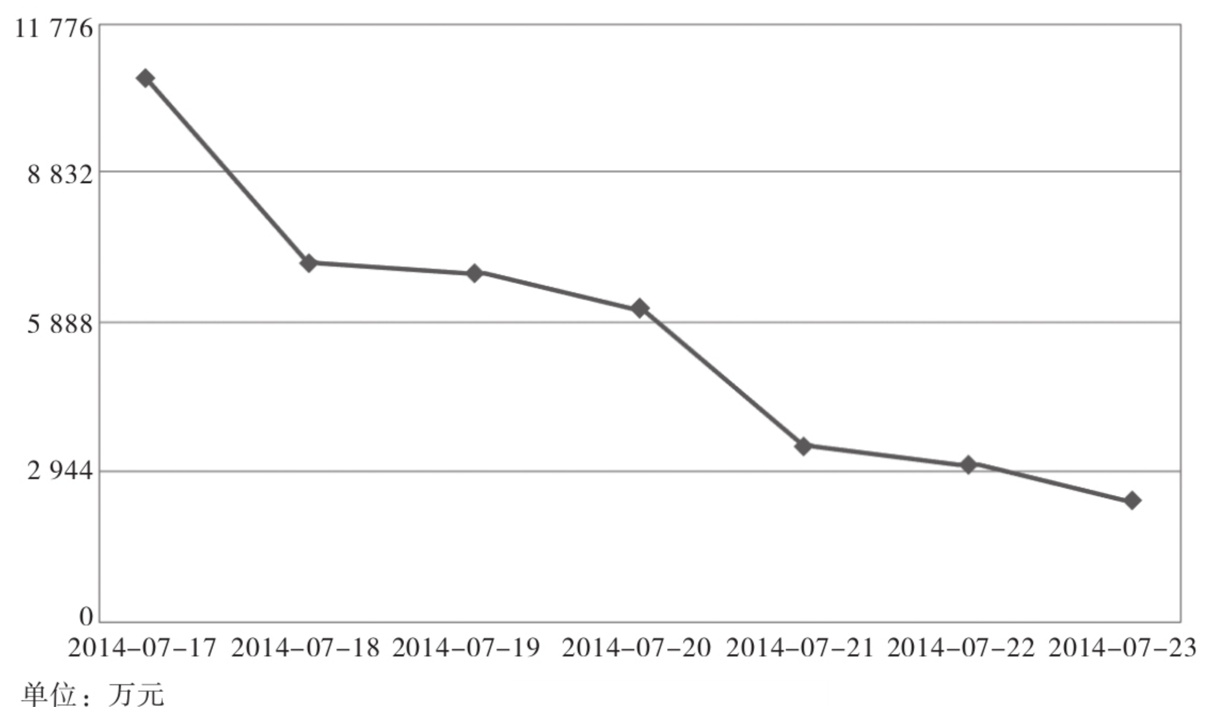


图5-3 《小时代3》的票房折线图

资料来源：艺恩网
http://ent.ifeng.com/a/20140801/40214036_0.shtml.

[1] 《小时代》票房纪录破13亿“粉丝经济”开创新时代，搜狐网，2014-08.

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

小结　以小众带动实现病毒式传播

移动互联网时代，随着智能手机的普及和4G网络技术的广泛应用，人类的传播方式发生了翻天覆地的变化。每一名智能手机用户，既是信息的接收者，也是信息的发布者，通过移动终端，他们既可以获得来自他人的以文字、图片、视频等多种方式传递的信息，也可以编辑自己想要传达的信息，通过网络发送给其他手机用户，以形成一个主动进行互动的小众传播生态。

随着物联网技术的进步，通过移动终端的扫码功能，人与物，甚至物与物之间，也可以实现信息的广泛交流。信息交流方式的升级、信息内容的极大丰富、信息载体的日益广泛，不仅促进了经济的快速发展与转型，而且给人们的精神和文化生活提供了更加广阔的空间和平台。

这就是微时代，一个以信息的数字化技术为基础，使用数字通信技术，运用音频、视频、文字、图像等多种方式，通过新型的、移动便捷的显示终端，进行以实时、互动、高效为主要特征的传播活动的新的传播时代。

微时代的到来，将病毒式传播现象“近景式”推到人们面前，而社交化媒体所承载的特殊的媒体传播具有天然的融合性，病毒式传播现象已成为社交媒体传播中的一种常态。所谓病毒式传播是使受众可以在参与信息的制作和传播过程中受益，让信息接收者同时成为信息的发布者和转发者，利用大众的力量，以人际圈席卷的模式携带信息迅速蔓延的传播方式。

要想加强病毒式传播的效果，需要通过好友网络，使人际关系呈网状结构分布。这是基于用户层层套叠的信息关联方式去考虑，由于每个人都有自己的信息传播圈，并且都可能隶属不同群体，因此个人与个人、个人与群体、群体与群体之间都处于相互渗透的状态，这种用户相互“嵌套”的信息联动方式，便可加强病毒式传播的效果。

“分享”功能易于复制传播，具有先天的“传染”基因，它可以带来病毒感染范围的扩大和病毒式传播效应的扩张。这种互动机制实现了信息节点的扩张，促进了病毒信息的变化，社交媒体实现了“人”和“内容”的汇聚，成为病毒式传播的天然土壤。此时关键

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

的问题在于如何驱动用户主动分享呢。针对不同情况、不同用户，我把动力主要分为三大类：利益、情感与精神。

所谓利益驱动，就是通过利己或利他或两者兼有利益的方式去鼓励用户做到主动分享，最简单的形式就是利用金钱或能与金钱等价的东西，如代金券，或是免费商品、演唱会门票等。比如美团外卖，用户在美团订好餐后可以分享红包，而平台为了鼓励用户向多人分享，更是设计出让第N个人可以抢到大红包的新玩法。但并不代表企业只要给出利益就会驱动用户分享，好比拼多多——一个运用拼团的零售电商平台。用户可以在拼多多App分享红包给身边的好友，只要好友答对问题，双方就都可以同时获得12元的有门槛代金券。虽然用户在拼多多获得的利益比在美团多，但实际上它的驱动力远远不够。

主要原因在于一般用户一开始都是抱着摸索的心态接触产品，可能第一次会因为好奇或者利益驱动愿意分享到自己的圈子里，但当用户熟悉并了解产品或企业的营销模式后，他们就会开始衡量是否“值得”继续分享，所以如果企业想驱动用户持续分享就需要了解他们的“心理价值”。我把心理价值定义为，约等于收益减去付出的成本。付出是指要真正获得利益时所需付出的代价或努力。心理价值主要是根据用户如何解读及判断“付出的成本”去进行判定，只要用户觉得心理价值大于0，就会考虑是否分享，但是用户是否愿意主动分享还需要看心理价值与圈子成本的对比。圈子成本是指用户在自己的圈子分享后所需要承担的风险、财务与非财务成本、损失、影响、代价等，如果心理价值大于圈子成本，用户就会愿意主动分享。

尽管利益驱动好像对驱动用户主动分享有明显的效果，但是实际上情感与精神驱动所提供的效能远远大于利益驱动的。情感驱动是指用户在分享本身和分享后得到的反馈中所产生的情绪或情感满足感，其中包括寻找共鸣、表达情绪、获得同情等。与利益驱动相似，想要通过情感驱动来鼓励用户主动分享，传统企业就需要同等的因素。

与“利益”收益容易量化不同，具体而言，情感收益完全取决于用户的主观判定。想要运用好情感驱动，企业需要了解产品的目标人群会有什么样的情感诉求及如何满足其情感诉求，然后把这些作为在设计产品时需要考量的核心点，毕竟只有精准抓到用户情感需求的产品才能够驱动用户主动分享。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

所谓精神驱动，指的是用户通过分享所获得的精神层面的满足感或愉悦感，如朋友的认同、在朋友眼中塑造自己理想的形象或定位自己过着有品位的生活等。其中，点赞就是一种有效的精神驱动功能，它满足了用户获得圈子认同的需求。用户为了寻找认同感愿意主动分享，希望通过这些分享能够给自己赢取更多的点赞数，此时只要心理价值大于圈子成本，用户就会愿意主动分享。

综上所述可见，精神驱动收益与情感驱动收益一样，完全取决于用户的解读及判断。一方面，精神驱动收益会因为所分享的圈子不同而产生差异，比如一名空姐如果在自己老家的群里分享世界各地的照片会产生攀比的效果，但同样的内容如果分享到同事群里则不会。另一方面，精神驱动收益也没有具体量化的标准，是绝对的因人而异，因此精神驱动能带来的效果是无限的。

总而言之，驱动用户主动分享就是以用户的心理需求为基础，通过最好的方式把利益、情感和精神驱动结合在一起。通过这种结合，让收益变大，从而提高用户的心理价值，实现信息的病毒式传播。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

案例5-4　微时代点燃病毒式传播的激情

微时代是一个传播方式发生转变、以精练为传播特征的时代，这个时代的传播在速度和力量上都会有一个质的飞跃。传统的网络营销策略已经没有办法适应时代发展的需求，因此企业要抓住微时代的特征。整合各种营销手段，根据消费者不同的需求选择不同的方式实现产品宣传的目的。

病毒式传播是一种与人际传播、口碑传播一脉相承，巧借传播平台，发掘受众潜力的高效率传播战术。如何有效地利用微平台实现病毒式传播是微时代对企业新的考验。微时代下以公众号为中心形成的企业微信营销如图5-4所示。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

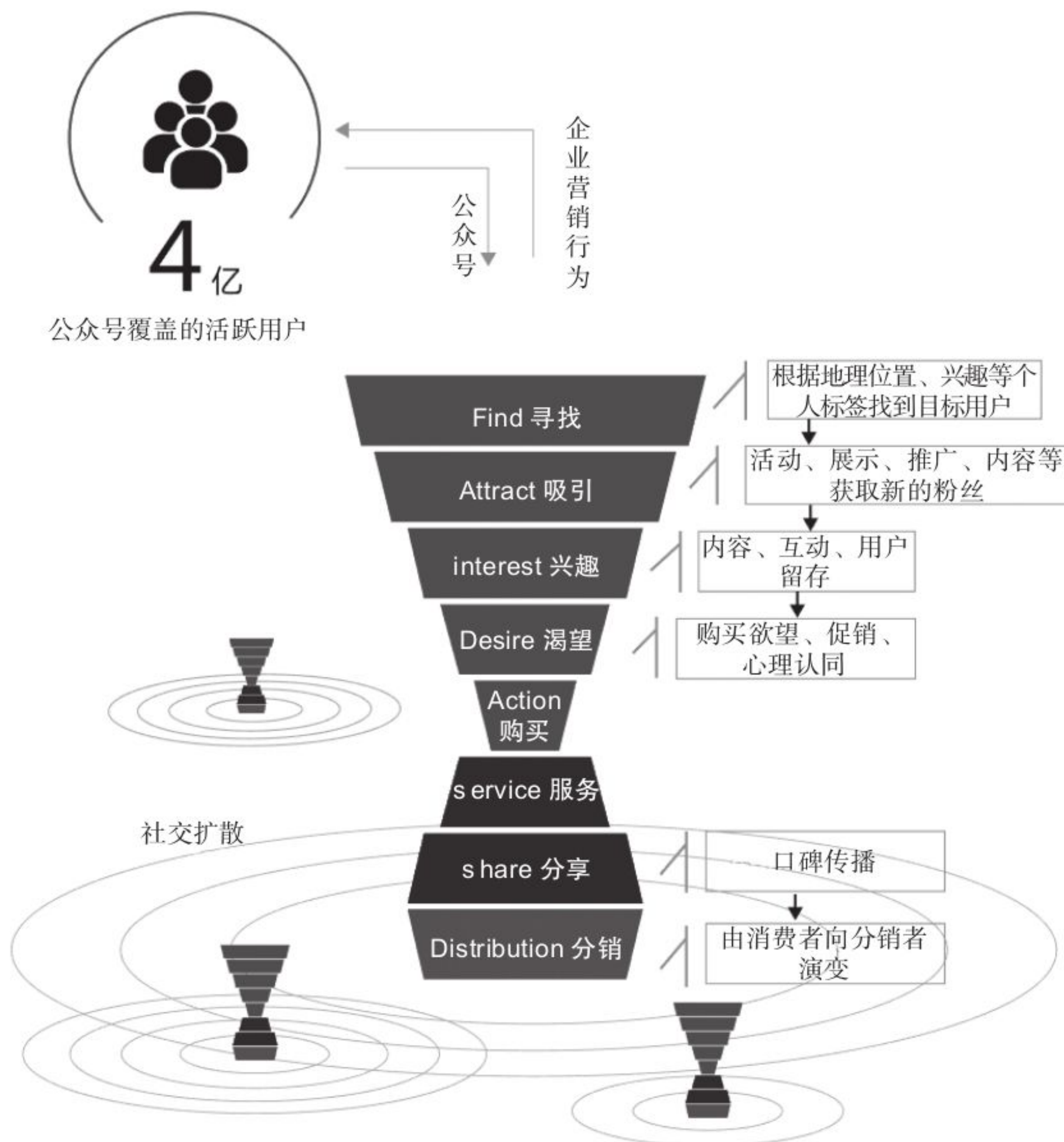


图5-4　以公众号为中心形成的企业微信营销

资料来源：微盟研究院https://www.useit.com.cn/thread-11003-1-1.html.

2008年3月24日，随着北京奥运圣火传递的开始，可口可乐瞅准时机开展了火炬接力市场活动的营销。[1]活动前，可口可乐招募了8888名第一棒火炬在线传播大使，活动开始以后，就以这批活动大使为起点推进，所有的QQ用户都可以参与进来，一旦获得“火炬大使”的称

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

号用户的QQ头像处也将出现一枚未点亮的图标。如果在10分钟内该用户可以成功邀请其他用户参加活动，图标将被成功点亮，同时将获取“可口可乐火炬在线传递”活动专属QQ皮肤的使用权。受到邀请参加活动的好友就可以继续邀请下一个好友进行火炬在线传递。

更为巧妙的是，成为“火炬大使”或者“火炬手”的用户，在其QQ好友界面的个人头像处都能获得一枚未点亮的图标。该图标起先为徽章样式，之后将会变成“火炬”样式，当鼠标停留在徽章上时会出现一个小页面，这个页面会更新“火炬在线传递”的相关信息，最重要的是该页面还链接到可口可乐的奥运营销网站。通过这个页面，可口可乐就能吸引大量的QQ用户，并对其进行深度的产品宣传。

企业要获得更长远的发展就需要利用自身的营销资源和这些网络用户联系在一起，加强沟通，促使其产生购买意愿，而要实现这个目的，企业就需要进行“微营销”，这样才能更好地适应数字化时代的发展，将营销和互联网经济巧妙地结合在一起。

由此可见，微时代的数字和网络技术确实给曾经想要通过广告做宣传的企业带来了极大的变化。微时代新颖、丰富、便捷的信息传播新方式实现了病毒式传播，最终不仅为企业发展找到了新方向，也为传统企业转型带来了新机遇。最关键的是：既然今天人们的关注点都放在手机上，那么，传统中小企业只要把发展目光聚焦在手机上并制定合理的战略，就能挖掘出新的财富空间，然后将其变现。

[1] 王蕊婷.从“可口可乐火炬在线传递”看病毒式营销[J].合作经济与科技，2009(13).

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

锦囊6　新零售：关注服务体验

中国零售业曾以每年翻番的门店扩张速度开启了中国零售业高速增长的“黄金十年”。但经历一番粗放式的野蛮增长后，传统零售业遭遇瓶颈。受电子商务的冲击，靠传统店铺物理网络布局的零售模式已经行不通了。随着中国经济增速的放缓，零售企业扩张店铺的模式开始暴露风险，整个传统零售业呈现增速放缓、利润下滑的趋势。2017年作为新零售时代开启的元年，传统零售门店纷纷开始布局新零售转型。区别于传统零售，新零售的核心特点是以消费者为核心，商品和服务为最基本的要素，以大数据、物联网、AI技术等信息技术为驱动，以满足消费者全方位需求的购物场景为核心，将线上线下的人、货、场三要素重构，人、端、货、场四个环节紧密联动，实现无缝细化，形成“商品通、会员通、支付通”的全新商业形态。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

6.1　线上平台：数据赋能，深度触达消费者

当今社会是一个高速发展的社会，科技发达、信息流通，人们之间的交流越来越密切，生活也越来越方便，社会进入高科技时代，已经完全不再是单纯的数字媒体化时代，大数据应运而生。根据麦肯锡全球研究所给出的定义，大数据是一种规模大到在信息获取、存储、管理、分析方面大大超出传统数据库软件工具能力范围的数据集合。它具有四大特征：海量的数据规模、快速的数据流转、多样的数据类型和价值密度低。

简单地说，大数据就是对海量数据中那些有意义的数据进行专业化的处理，具体是指以多元形式自许多来源处搜集而来的庞大数据组，往往具有实时性。它的特色在于对海量数据的挖掘，但它必须依托云计算的分布式处理、分布式数据库、云存储和虚拟化技术，其中包含了企业运营的各种信息，如果能对它们进行及时有效的整理和分析，就可以很好地帮助企业进行经营决策，为企业带来巨大的增值效益。

虽然所有企业的未来发展必然会运用到大数据这一技术，但零售业实际上是最早触碰大数据的，而且因为零售业与生俱来具有非常好的大数据基础，它也是在所有行业中对大数据极具敏感性的一个行业，毕竟我国的零售商，在很多年前就已经对企业的数据、内部的营运数据、销售数据进行了有效的存储，这些都利于应对大数据时代的到来。

曾经，企业销售商品很简单，往往能够对消费者的购买趋势最快做出反应的零售商就能够赚取最大利润。因此，尽管企业销售过程有时并不容易，但能轻易获得销售数据。不过自从所有零售商都开始采取相同的手段，互相争抢相同的消费群体，利润就不再那么容易赚取了。而大数据的运营正在逐步改变这种现象，促进零售业的发展，促使如今的零售商都会在抢购热潮来临之前使用大数据预测趋势和判断库存量。

这类大数据既包括对零售商内部销售数据的统计，也包括对其他外部数据的统计，例如社交媒体反馈数据、网页浏览模式数据、电影发布数据和广告购买趋势数据等。随后，零售商就可以利用这些数据

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

来创建预测趋势的模型，例如对消费者购买方式和购买地点进行预测，从而能够调整库存量，满足消费者的需求。此外，零售商还能够与早期消费者保持联系，为他们提供个性化的实时服务。大数据对消费者购买决定以及零售商反应速度造成的影响，能够帮助零售商提高利润，取得竞争优势。

现在零售行业经常使用到的研究方法，第一个就是用户画像功能，它是通过对大量的用户数据，比如年龄、性别、文化、收入或消费者的喜好等，进行数据的建模和分析，从而帮助企业准确地对用户进行定位，进而引导销售。因此，零售商会使用到兴趣图谱，就是把人与人之间共同的兴趣绘制成图谱，分享他们共同的兴趣，找到同类客户相应的核心需求，然后引导零售行业准确地进行营销。

现在零售行业经常使用到的研究方法还有：舆情分析功能，即通过对社交大数据的研究更好地了解客户对于产品各个方面的感受所产生的一些观点、评价、意见，以此提高客户的购物感受；动态定价功能，是通过对线上线下大量的价格数据进行判断，就好比国外越来越多的零售企业开始使用电子货架标签。

以上的功能全部是以大数据为支撑，大数据体量增长变得越来越快，最近两年所产生的数据量已经是人类历史数据的总和，五年以后每天甚至每一个小时产生的数据都可能是之前人类历史数据的总和，大数据已经进入指数级增长的阶段，数据无处不在。

对能够生成大量度量指标的零售业来说，大数据为赚取利润提供了巨大的便利。然而由于零售业的利润可多可少，竞争也很激烈，这也使大数据成为零售商赚取利润的首要选择，甚至是保本选择。在新零售时代，大数据更是对新零售模式起着至关重要的作用，可以说是新零售模式的核心竞争力。每一家零售门店和企业都拥有大量待挖掘的数据资源，但多数门店和企业没有足够重视并充分挖掘内部大量的数据，包括会员信息、销售信息、售后信息等。

综上所述，在新零售模式下，企业依托大数据技术激活内部数据，通过专业化信息平台建设和多源化数据采集全线打通内部数据，深入挖掘和分析数据资源，实现用户会员跨区域共享信息，从而激活潜在用户，甚至“老客新单”挖掘二次销售机会，直接产生经营价值，实现精准营销。这就是大数据助力新零售模式的关键之一，即通

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

过大数据技术的运用，科学合理地分析与消费者相关的数据，理解他们的消费行为、消费习惯等，从而更精准地提供服务。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

案例6-1　大数据时代下爱奇艺的精准营销

作为互联网产业领域的朝阳行业，网络视频行业自2005年开始在国内迅速发展壮大，到2011年以后，实际上国内视频发展已经进入一个成熟期，整个行业都面临升级调整的问题。与之相对应的是行业内存在的一些问题开始显现，例如内容同质化严重、用户黏度不够、版权纠纷等问题层出不穷，而在大数据发展得如火如荼之时，挖掘数据的潜在价值、对用户需求进行精准定位成为视频网站走出困境的选择之一。[1]

作为我国网络视频行业的领军者之一，爱奇艺敏锐地捕捉到了时代发展契机，深入挖掘和利用大数据价值，积极构建独特的大数据营销模式。首先，爱奇艺利用国内第一大搜索引擎运营商百度来进行数据收集。其次，爱奇艺采用了云端技术，即使用户利用不同的登录平台登录同一号码，所有的观看行为也不会被打断，这既可以保证数据收集的连续性，又能够更加准确地分析用户的观看动机。

2016年爱奇艺票房榜TOP20网络大电影设备分布及性别比如图6-1所示。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

2016年爱奇艺票房榜TOP20的网络大电影					
2016年		设备分布		性别	
片名	票房	移动占比	Pc占比	男	女
山炮进城2	18293967	86%	14%	77%	23%
老九门番外之二月花开	16014999	91%	9%	63%	37%
四平青年之浩哥大战古惑仔	13211833	88%	12%	90%	10%
超能太监2黄金右手	12985379	78%	13%	87%	13%
我的极品女神	12677943	86%	14%	71%	29%
仙班校园	11501487	90%	10%	75%	25%
盲少爷的小女仆	9817827	94%	6%	40%	60%
血战铜锣湾2	9602512	91%	9%	91%	9%
二龙湖浩哥之狂暴之路	9523311	89%	11%	87%	13%
不良女警	9293448	94%	6%	75%	25%
老九门番外之虎骨梅花	9003033	91%	9%	71%	29%
老九门番外之恒河杀树	8308293	90%	10%	75%	25%
四平青年3偷天换日	7857012	89%	11%	91%	9%
豪门少女寂寞	7728171	94%	6%	50%	50%
道士出山3外星古墓（下）	7436002	88%	12%	82%	18%
笔仙大战贞子	7343636	79%	21%	58%	42%
仙班校园2	7328250	90%	10%	75%	25%
超能太监	7041820	89%	11%	83%	17%
站住！别跑！	6739416	83%	17%	86%	14%
鬼拳	6469688	90%	10%	85%	15%
	198183027	88.50%	11.05%	75.60%	24.40%

图6-1　2016年爱奇艺票房榜TOP20的网络大电影设备分布及性别比分析

资料来源：影大人http://sh.qihoo.com/pc/9cda342ecd33d642b?cota=4&tj_url=so_rec&sign=360_57c3bbd1&refer_scene=so_1.

2016年爱奇艺票房榜TOP20网络大电影观众年龄比分析如图6-2所示。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

2016年	爱奇艺票房榜TOP20的网络大电影				
2016年	年龄				
片名	1-17岁	18-24岁	25-30岁	31-35岁	35+岁
山炮进城2	17.20%	33%	23.10%	12.80%	14.20%
老九门番外之二月花开	18.30%	33.10%	21.10%	12.70%	14.80%
四平青年之浩哥大战古惑仔	16.10%	50.50%	19.70%	7.10%	6.50%
超能太监2黄金右手	25.30%	27.80%	20.70%	12.50%	13.70%
我的极品女神	18.10%	42.20%	20.10%	10.30%	9.40%
仙班校园	21.60%	37.40%	21.60%	11.20%	8.20%
盲少爷的小女仆	25.10%	30.50%	19.70%	10.50%	11.90%
血战铜锣湾2	9.40%	41.40%	24.10%	10.60%	14.50%
二龙湖浩哥之狂暴之路	17.20%	44.40%	20.60%	8.30%	9.60%
不良女警	18.40%	43.80%	19.40%	9.00%	9.50%
老九门番外之虎骨梅花	14.20%	33.80%	23.60%	14.10%	14.30%
老九门番外之恒河杀树	14.10%	35.90%	23.60%	13.50%	13.00%
四平青年3偷天换日	17.10%	49.60%	19.60%	7.10%	6.60%
豪门少女寂寞	20.40%	33.30%	21.20%	11.10%	14.00%
道士出山3外星古墓（下）	19.10%	37.40%	23.60%	11.30%	8.50%
笔仙大战贞子	28.30%	26.90%	14.80%	10.50%	19.50%
仙班校园2	21.60%	37.40%	21.60%	11.20%	8.20%
超能太监	24.30%	28.40%	18.90%	13.00%	15.40%
站住！别跑！	22.20%	42.20%	14.00%	8.20%	13.50%
鬼拳	12.60%	33.20%	26.60%	13.00%	14.60%
平均值	19.03%	37.20%	20.88%	10.90%	12.00%

图6-2　2016年爱奇艺票房榜TOP20网络大电影观众年龄比分析

资料来源：影大人http://sh.qihoo.com/pc/9cda342ecd33d642b?cota=4&tj_url=so_rec&sign=360_57c3bbd1&refer_scene=so_1.

2016年爱奇艺票房榜TOP20网络大电影观众区域比分析如图6-3所示。

搜集信息只是第一步，接着要建立属于自己的数据库，再根据数据库的信息分析受众心理，这才是大数据营销的关键一环。用户和会员的个人信息、搜索记录、点击记录以及浏览记录为视频网站提供了可观的数据。根据受众的观看历史、搜索爱好、行为习惯等为用户进行“便签化”识别，大数据确定视频内容，爱奇艺给其媒体资源库的各类视频都打上“内容标签”及“用户行为标签”，并根据智能算法推荐最匹配的内容给最对的用户。[2]

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

2016年	爱奇艺票房榜TOP20的网络大电影							
2016年	地域							
片名	北京	吉林	内蒙古	黑龙江	辽宁	河北	天津	河南
山炮进城2	北京	海南	广东	浙江	福建	贵州	江西	陕西
老九门番外之二月花开	北京	浙江	上海	广东	天津	江苏	河南	河北
四平青年之浩哥大战古惑仔	北京	吉林	黑龙江	辽宁	内蒙古	海南	天津	河北
超能太监2黄金右手	北京	河南	海南	广东	浙江	贵州	江西	河北
我的极品女神	北京	广东	河南	浙江	福建	上海	贵州	西藏
仙班校园	北京	海南	广东	浙江	福建	贵州	上海	河南
盲少爷的小女仆	北京	海南	广东	浙江	贵州	福建	江西	宁夏
血战铜锣湾2	北京	海南	广东	浙江	上海	福建	贵州	天津
二龙湖浩哥之狂暴之路	北京	吉林	黑龙江	辽宁	内蒙古	天津	河北	海南
不良女警	北京	广东	浙江	海南	贵州	上海	福建	西藏
老九门番外之虎骨梅花	北京	浙江	广东	上海	天津	江苏	河南	河北
老九门番外之恒河杀树	北京	浙江	广东	上海	天津	河南	江苏	福建
四平青年3偷天换日	北京	吉林	黑龙江	辽宁	内蒙古	天津	海南	河北
豪门少女寂寞	北京	海南	广东	浙江	福建	贵州	江西	陕西
道士出山3外星古墓（下）	北京	海南	广东	浙江	贵族	河北	福建	内蒙古
笔仙大战贞子	北京	贵州	海南	西藏	宁夏	内蒙古	青海	云南
仙班校园2	北京	海南	广东	浙江	福建	贵州	上海	河南
超能太监	北京	青海	河南	海南	贵州	广东	浙江	内蒙古
站住！别跑！	北京	海南	内蒙古	河北	天津	广东	宁夏	山西
鬼拳	北京	广东	海南	浙江	上海	福建	贵州	江苏

图6-3　2016年爱奇艺票房榜TOP20网络大电影观众区域比分析

资料来源：影大人http://sh.qihoo.com/pc/9cda342ecd33d642b?cota=4&tj_url=so_rec&sign=360_57c3bbd1&refer_scene=so_1.

语言类节目《奇葩说》成功地弥补了市场缺口，在同行业中这种辩论性质的节目在此之前几乎是没有的，于是爱奇艺及时抓住商机，并且采用选秀节目的形式海选选手，在节目未开播前就已经拥有了不小的话题，再加上形式新颖、有创意，立刻为平台带来了一批忠实观众。这些都是建立在对用户需求分析的基础之上所进行的内容上的优化，大数据时代下精准营销带来的不只客户还有粉丝。[3]

[1] 任捐献.大数据时代网络视频网站的发展：以“爱奇艺”为例[J].新闻世界，2014(05).
[2] 赵争文.大数据时代下的视频网站的数据管理及视频营销：以爱奇艺为例[J].新闻研究导刊，2017(02).
[3] 周瑾.大数据时代网络自制综艺节目的制胜之道：以爱奇艺“奇葩说”为例[J].新闻研究导刊，2015(08).

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

6.2　线下门店：以人为本，追求用户极致体验

关于新零售，阿里给出的定义是“以消费者体验为中心的数据驱动的泛零售业态”，这里道出了两个关键点：一个是数据驱动，这个在6.1节中已提到；另一个是以消费者体验为中心，换句话来说就是注重用户体验。

所谓“用户体验”，举个例子来说，当你行走在沙漠之中喝完行囊中的水，拖着沉重的身体行走着，你口干舌燥，这时你的前面出现一个商队，给你水让你解渴便令你感到满足，如果商队提出可以带着你前往你要去的目的地，并且在路途中不仅给你提供丰富的物资，还提供遮阳挡风尘的帽子、纱巾，这就是用户体验，原本想要的只是水，却额外地获得了超出预期所需求的东西。很多商家在经营线下门店时往往忽略了什么是真正的用户体验。

门店的生存离不开客户，从6.1节的内容可知，信息化时代需要以大数据为支撑去开发客户，洞察用户的需求，了解用户的行为习惯以及用户的哪些需求上升、哪些需求下降。所以，线下门店都应该有一套自己的用户数据系统，不断支撑门店的经营、发展，同时利用其他相关的服务数据作为辅助，找到并留住自己的核心用户群，满足他们的需求，增强他们的参与感与荣誉感。

处于互联网时代，每个人都可以是自媒体，如此一来，门店可以利用微博、微信和社交媒体让核心用户群参与到门店运营产品的体验中来，通过分享使用心得、建议等方式帮助传播，让他们也成为产品的推销员与宣传媒介，从而提升用户体验的效果。这就需要门店重视自身设施建设，如提升用户视觉印象、打造完美的通风与声响系统、科学安排门店产品陈列等。

具体来说的话就是，门店管理者要整体规划门店宣传的色调，统筹各个品牌产品的陈列，通过视觉等感知向用户传达服务理念，让用户产生良好的视觉第一印象；打造完美的通风系统，为用户提供高品质的室内空气，提升用户的体感舒适度；根据自身的定位和用户的品位，提供完美、系统的声响系统，播放的歌曲声音不能太嘈杂，也不能太慵懒，品牌或产品宣传片的声音要有吸引力；产品的陈列要充分考虑到用户的身高、视觉等特质，产品定位要准确，要把产品内容清

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

晰地表达给用户，让用户不迷茫。此外，产品陈列的创意是门店体验的一大亮点，很多有创意的陈列形式都能带来大量的吸睛报道及口碑宣传。

除了门店自身设施建设外，市场竞争一靠产品，二靠服务。所以说，当产品出现同质化的时候，服务能力往往就决定了门店的核心竞争力。门店管理者要给予服务人员职业素养与职业能力提升的空间与平台，创造更多的机会来促进服务人员的成长与发展。门店服务人员要具有超强的服务意识与服务能力，注重礼仪规范与沟通方式，注重用户的产品体验，同时注重产品的用户体验。服务人员要耐心地为用户提供身临其境的多种体验方式，可以是产品现场观摩或者现场接触使用，也可以是现场互动。在服务过程中，服务人员要时刻关注用户的表情与神情，在让用户切实感受到产品的文化理念及价值的同时，也能感受到用户的体验感受，并及时做出服务方式或语言沟通上的调整。服务人员对不同的用户采用不同的沟通方式与语言表达方式，可以给用户一种舒适感与信任感。

想要提升服务能力，门店可以利用网红、明星进行产品或门店形象代言或举办一些活跃现场气氛的活动，在与用户互动过程中，可以让用户得到一些小惊喜、小刺激，给用户带来新鲜感；还可以提供一些附加服务打通与用户的沟通关系，如发放一些VIP卡或新人消费卡、免费停车券、生日惊喜或周年纪念品等小礼品，提升用户的体验效果。

此外，门店在设计与经营过程中，应根据门店自身的情况和经营品类的特点，重点打造一个或多个品类的完美舒适体验区。该体验区完全提供给用户使用，用户可以轻松自在地体验门店的产品或服务。服务人员可以根据用户的外在特点判断他们的心理需求，稍作引导或只是陪伴，用户通过自主或互动产生舒适感和满足感，提升对门店的综合印象。

总之，用户体验总是体现在细微之处，但却非常重要。注重并优化用户体验是线下门店发展的根本需求，极致的用户体验会让用户将逛门店当成一种乐趣、一种生活方式。现代社会的发展越来越快，人们的消费方式也在不断变化，门店应该向综合型、超大型的方向转变，以便为消费者提供一站式购物服务。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

案例6-2 体验店——开拓体验式消费下的商业空间

体验式消费是整个社会经济形势转向体验经济的产物。为了应对这种以体验为中心的新的消费模式，企业做出了各种尝试，最典型的就是开设线下体验店，让消费者亲身感受产品，进而达到交易成功的目的。这方面苹果体验店做得颇为出色。

2002年10月19日，由苹果授权经销商香港DesignerGroup公司开设的东方新天地苹果体验店在北京开业，这是苹果公司的一次新的尝试，也是苹果传播“Think Different”理念的最佳渠道。[1]

苹果体验店之所以成功俘获消费者的心，是因为它考虑到方方面面可能存在的问题，迎合时下不同消费群体的消费习惯。首先，体验店在装修方面费了一番心思，风格简单而又不失前卫，对于喜欢时尚、追求个性的用户来说，这里不仅能够欣赏苹果全线产品和高端的配套软件以及全新的产品功能，还能够充分体验苹果产品科技与艺术完美结合的特点。

体验店作为一种线下的商业门店，它优先于产品或服务，提供的是体验的过程。苹果体验店注重整体性和独特性，不仅设有专门的体验门面，在一些大型的体验店里还有专门的技术人员对产品的性能以及一些使用功能进行讲解，以加强对顾客消费体验度经营的认识。体验店侧重于“因为体验才导致消费”，更加强调顾客参与消费体验活动的程度和情感体验。顾客可以从各种体验中获得精神和情感上的愉悦，这与传统网上购物的“因为价格才导致消费不同”的消费体验不同。对于企业而言，实现消费体验的重点是在线下消费体验店实现“先体验，后消费”的模式。

顾客购物前、中、后的体验已成为提高顾客满意度和品牌忠诚度的关键因素。企业应注重与顾客之间的沟通，发掘他们内心的渴望，站在顾客体验的角度审视自己的产品和服务，然后以顾客的真实感受为准来建立体验式服务。

[1] 冯贺.数码新生活 苹果体验店开张[J].新电脑，2002(11).

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

6.3　智能物流：击破壁垒，快和近殊途同归

物流的快速发展，成就了线上零售。有人说“新零售”的“新”就新在物流上，正是因为物流的高效、快捷，网购才变得顺畅和普及。当同城配送发展起来的时候，线上线下的本地新零售又应运而生。当购买行为发生时，智能数据可以迅速从离消费者最近的仓点，甚至是实体店进行仓配无缝对接发货，让货物以最低的成本、最快的速度抵达消费者手中。阿里研究院把新零售定义为以消费者体验为中心的数据驱动的泛零售形态，为“新物流”概念给出了一个明确的定义：以货物流通为基础的数据链接技术推动的服务支持体系。那到底什么是新物流呢？

传统物流往往忽视隐藏在物的流通轨迹背后的另一重属性——物流的数据属性。但其实大量重复沉淀的大数据，对物流出口端的客户行为分析大有帮助，可以让物流商比客户更了解他的客户，比消费者更了解消费者自己；对物流入口端的产品追本溯源也大有帮助，可以让物流商对产品的“出生”“成长”了然于胸。这中间整个物的流通过程，也正是物流商陪伴和见证产品“前世今生”的过程……这是整个数据化了的物的全生命周期管理过程。

此外，数据链接和传导又衍生出物流的服务属性，即在物的流通过程中进行服务甚至文化的增值叠加，这并不只是物品的拆零分拣、搭配重组、包装定制、场景设计，甚至是配套金融支持等。

具体来看，新物流生态的前台是多样化的极其丰富的场景，是社群林立的小时代，使消费无时不在、无处不在，在物理空间和时间维度上得到最大的延展，消费者不受区域、时段、店面的限制，商品不受内容形式、种类和数量的限制，消费者体验和商品交付形式不受物理形态制约。

新物流生态的中台就是庞大的服务支持体系的核心，其主要功能就是赋能，包括柔性制造、智能制造，以及各种各样几乎无所不包的特色服务。这是由多家各有所长的核心企业紧密构建的生态体系，无数服务供应商也在其间茁壮成长，以此构建出极其丰富、精准、及时的新物流服务。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

新物流生态的后台则是线上线下“软硬兼施、人机匹配”的基础设施，是线上的云平台，是线下的快运快线网络和关键的连接枢纽。

总之，有了新物流体系，才能支持新零售的所谓“零售物种大爆发”，而这里所说的新零售不过是新物流的呈现方式而已。无论是传统物流还是新零售模式下的新物流，都是供应链上的一部分，与其密不可分。新零售模式下的新物流一定是供应链的延伸，通过大数据、云计算、物联网等新兴信息技术，实现商流、物流、信息流、资金流的一体化运作，使市场、行业、企业、个人联结在一起，不断改变我们的时代，实现智能化管理与智能化生活。

企业端的新零售模式下的新物流，对企业产品进行销售预测和库存管理，有效降低物流成本；消费端的新物流将从消费者体验和需求出发，不断满足消费者日益挑剔的多样化、个性化、碎片化需求，产品以更加精准的速度送到消费者手中，提高消费者的消费体验感。新零售模式下的新物流需要数字化运作，提高工作效率并降低成本，因此新物流需要基于行业全链条的大数据向智能化、自动化优化升级，利用先进的信息技术和信息设备实现全面的物流仓储、运输、配送等多功能全方位的物流服务。

新零售模式下的新物流作为驱动新零售的利润源泉，令很多企业纷纷开始布局，而它的主要特征是从以消费者为驱动、销售更令人信任的产品、实现更佳的购物体验、更优性价比以及更快速的配送等多方面，打造以消费者为中心的物流新格局。

如今，新零售模式下的新物流实现了线上线下全渠道的无缝隙融合，真正实现畅通无阻，让新零售在最后一公里取胜，在最后一公里实现便民化服务。例如：盒马鲜生主张“让做饭变成一种娱乐”，覆盖3公里半径，5000平方米以上布局超过3000个SKU；社区O2O生鲜平台，主张“像经营化妆品一样经营生鲜”，覆盖1公里半径，200～300平方米布局1600个SKU；钱大妈主张“不卖隔夜肉”，覆盖200～500米半径，相当于就在小区门口的第5个档口，70平方米布局600个SKU；“在楼下”自动售菜机，覆盖最后100米半径，网订柜取，是社区智慧微菜场。这些平台在不同覆盖半径范围内布局，真正做到“单未下，货先行”，无一不印证了新物流是新零售无法剥离的存在。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

案例6-3　京东商城的智慧物流

物联网、大数据、云计算等相关技术的深入发展与普及，为解决我国智能物流发展提供了新的机遇。电子商务顺应了时代的步伐，“互联网+”背景下我国智能物流的交通基础、技术基础都已经具备。日益兴起的物联网技术融入交通物流领域，有助于智能物流的跨越式发展和优化升级，也促使企业管理更加科学化、网络化、智能化，带动产业转型升级。[1]

在这个充满竞争的快节奏时代，智能物流对企业而言将是不可或缺的助力，物流环节的处理速度和效率直接影响商品交易的成败与消费者的满意度。为了更好地服务消费者，贴近市场需求，京东敢为人先，成立无人事业部，为智能物流的推广开辟道路。

京东商城智能仓储。京东商城的智能仓储是一个无人的物流中心，所有的物流流程全由智能机器人来操作。从收到货物到货物上架、整理货物、盘点库存、商品出库、货物打包，以及送货车辆调度，全程都由智能机器人完成。这样不仅提高了效率，同时还为京东商城节省了大量的劳动力，节约了人工成本，这也是智能物流的一大创举。图6-4所示为京东供应链简图。

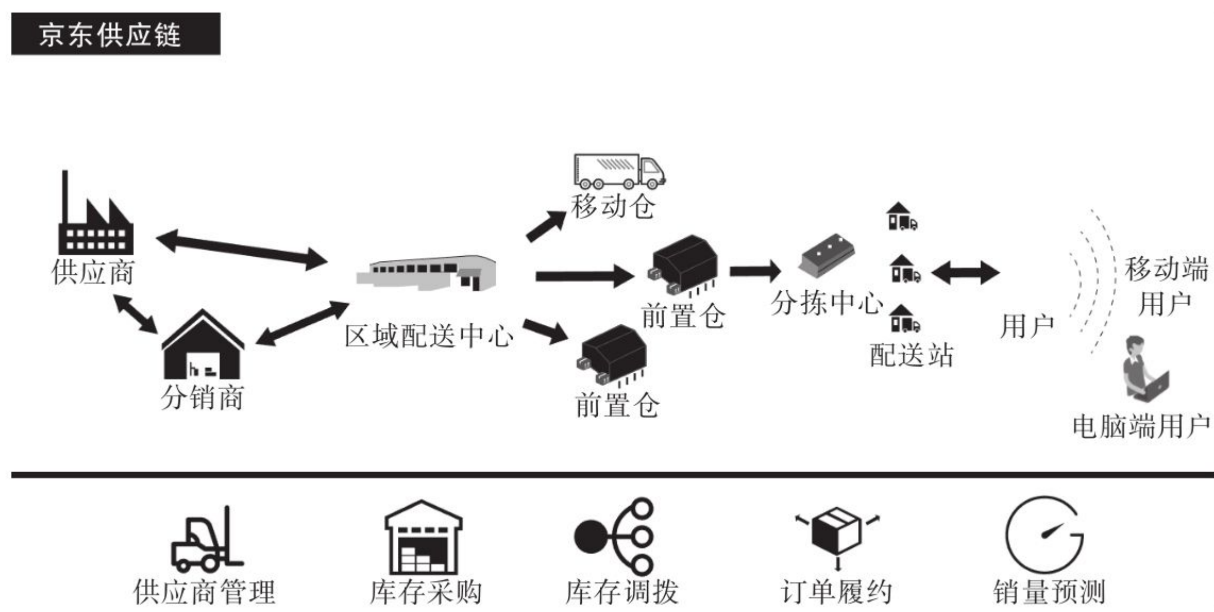


图6-4　京东供应链简图

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

资料来源：京东技术http://www.sohu.com/a/234310554_168370.

京东商城智能配送。京东商城在配送环节目前已有两个智能化的配送工具——无人快递车和无人机。京东商城在智能商业体的目标下，其无人快递车有权限开到顾客的车库里，然后得到顾客的授权后，把商品放到后备箱内，等顾客下班直接开车把商品带回家。此外，京东商城在全国布置了数万个终端自提柜，顾客在进入电梯前，打开自提柜门，就可以拿走其所购买的商品了。无人机为京东商城开辟农村市场做出重要贡献。农村物流成本是一线城市的5倍，无人机送货则可以降低送货物流成本。[2]

京东商城智能服务中心。机密机器人代替人工客服，不仅提高了与消费者进行沟通并解决消费者问题的效率，而且高效、及时的客服服务对提高消费者的满意度产生了积极的影响。

综上所述，智慧物流价值如图6-5所示。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

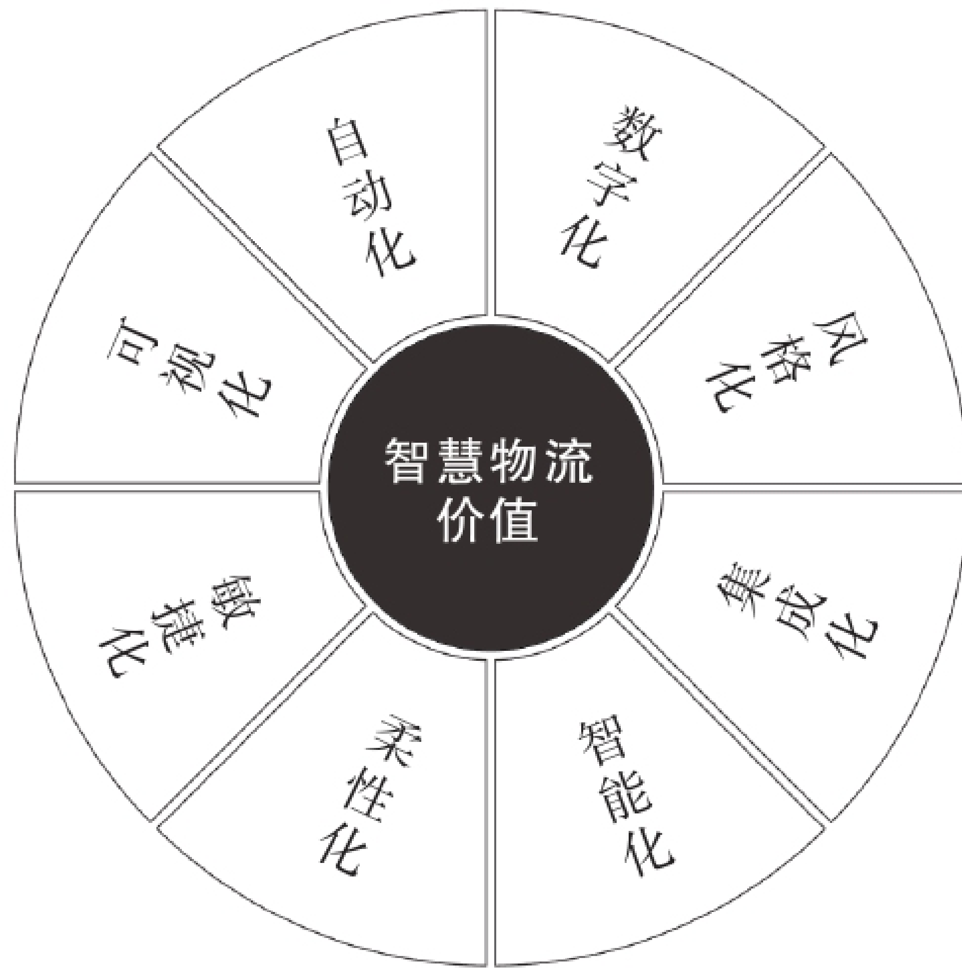


图6-5　智慧物流价值

[1] 李鹏涛.大数据与智慧物流概述：“大数据与智慧物流”连载之一[J]. 物流技术与应用，2017(01).
[2] 张亚敏，崔瑜.浅析京东商城智能化发展趋势[J].现代商业，2018(01).

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

小结　以全渠道满足客户全方位需求

新零售是指企业以互联网为依托，通过运用大数据、人工智能等先进技术手段，对商品的生产、流通与销售过程进行升级改造，进而重塑业态结构与生态圈，并对线上服务、线下体验以及现代物流进行深度融合的零售新模式。

区别于传统零售，新零售是以大数据、物联网、AI技术等信息技术为驱动，以满足消费者全方位需求的购物场景为核心，将线上线下的人、货、场三要素重构，而人就是消费者，端就是平台，货就是供应商，场就是商家。人、端、货、场四个环节紧密联动，实现无缝细化，形成“商品通、会员通、支付通”的全新商业形态，快速地打通线上线下，提高品牌曝光率；联合物联网解决物流仓储问题；一物一码，价格统一掌控，有效控制窜货与乱价。

由于新零售的核心特点是以消费者为核心，商品和服务作为最基本的要素，要以消费者为中心提供全方位的服务需求，让消费者在享受便利的同时也有良好的购物体验。新零售主要特征首先在于线上线下打通的人、端、货、场全渠道融合模式，这已经成为新零售模式的标配。

以优衣库为例，其商品、售后服务、价格方面在线上线下都是统一的。此外，消费者在优衣库的线上购买时，线上平台会智能地向消费者提供周边店面及相应商品的库存情况；在实体店购买时，如果出现断码的情况，消费者可以通过移动端查看附近其他有货门店或者选择网上下单。除了线上线下全渠道模式打通，新零售在物流上还实行了门店联通，店铺就是仓库，实现门店联通取货，极大程度上精简了零售过程，降低了库存成本。

新零售在未来必将朝不同行业互相融合、多领域聚合的方向转型，为消费者提供一站式的消费购物体验，为消费者提供便利，实现多业态、跨行业的零售。

新零售模式下，依靠大数据，将线上的产品智能分仓，按照消费者所在的地理位置进行分仓发货，大大提高了消费者收货的时效，降低了成本。通过智能分仓，线上线下结合，实体店和网店共同合作，增强供应链柔性。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

基于大数据、人工智能技术，商家细分消费者群体，更精准地生产和销售符合消费者需求的产品。网络电商在线上为消费者创建独立页面，根据他们的浏览记录智能地推荐不同的内容等。实体商家立足消费者的消费需求变化和升级，运用互联网、大数据等现代信息技术，智能扫描识别消费者画像，记录消费者的消费情况和消费偏好，针对不同消费者定制个性化营销方案，以提高销售量，最大限度地满足消费者的个性化消费需求。

总而言之，新零售的特征就在于网络电商零售和实体零售两者相结合，取长补短，网络电商零售逐步实体化，实体零售不断跨界融合，重构供应链，彻底对消费者赋能，实现人、端、货、场的打通，基于大数据实现有机融合，以消费者为中心，努力提高消费者的消费体验，激发消费者的消费需求。

从未来发展趋势来看，新零售主要面临的矛盾是消费者日益增长的消费升级的需求和网络电商体验性差、实体零售供应链落后之间的失衡。目前，线上线下的零售各具优势，网络电商零售数据获取和数据分析能力强，而实体零售在消费者体验方面更具优势。未来的零售需要在为消费者提供便利的同时满足消费者的体验需求，所以网络电商零售和实体零售的结合是大势所趋。

这样说一是因为新零售推动供应链的完善。面对消费者日益增长的消费升级的需求，消费者的消费习惯也会趋于个性化，企业需要在产品和服务上与时俱进，实现升级跨越，改善服务质量，比如京东就不断发展完善自身的京东物流体系。对物流供应链的逐步完善体现了线上线下逐步融合发展的势头。

二是因为大数据推动精准的消费者需求定位，满足消费者的多样化需求。基于大数据、人工智能等先进的网络技术，新零售商业模式能精确收集消费者的相关信息，智能记录消费者的消费习惯、偏好等，形成消费者大数据样本，实现消费者消费商品、体验服务等的融合，更好地满足消费者不断变化升级的需求，提高消费者体验。比如淘宝就利用强大的阿里云收集消费者的消费记录、消费偏好、购买商品种类等信息，为每个消费者提供不同的资讯会场和购买主页广告，更方便消费者购买，提高用户黏性，更精准地定位消费者的消费需求。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

事实上，每一家实体店都是具备基本销售能力的体验中心，每家店也都是一个大体系中的库存外包中心，也是线上售卖的区域分拣中心。当下的商业领域，随着网络、电话、电视等平台的日益成熟和壮大，商业零售业的线上模式正在不断地扩大市场份额，与之相比，线下的实体零售模式在商品的价格、运营成本和便捷程度上的劣势越发明显。如果说成本和速度是“线上”的两个先天优势，那么服务和体验就是它的先天缺陷，但这两点恰好是实体零售的长处，所以我们应该扬长避短，在优势项目上争取更多的建树，利用优质的服务让顾客把目光转向实体零售，将新零售逐步做到极致。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

案例6-4　“盒马鲜生”的新零售模式

随着经济的快速发展，传统的生鲜零售商逐步走上“线上+线下”的新零售模式。新零售以消费者为中心回归零售服务本质、依托数据和技术提升零售效率、驱动供应链变革等观点已成为共识。说到新零售，不得不提的就是盒马鲜生。新零售本身就是以线上线下的体验再加上现代物流进行深度融合的零售新模式。

线下给线上引流，这是盒马鲜生崛起的关键。盒马鲜生高度融合线上线下经营，对传统生鲜电商形成冲击，原因有两个：一是配送时间短、效率高；二是有助于提高顾客的信任度，使顾客对线上购物更加放心。顾客不仅可以通过线上App下单，也可以在线下门店消费。这种门店的主要作用是让消费者亲眼见证生鲜产品的新鲜程度，让顾客放心购买。线下门店既是体验店也是仓库，网上接到的订单直接从门店发货，从前端门店到后台装箱，全部用物流带运送，减少了仓储的费用，同时也可以达到通过提高出货量减少生鲜产品养护和管理成本的目的。对于线上订单，盒马鲜生承诺3公里内配送，30分钟内送达，每个环节都经过严格的时间把控。盒马鲜生高效率、便捷的智能物流配送获得了很多顾客的青睐。

盒马鲜生最大的核心价值是满足消费者“吃饭”这件事的一站式服务（见图6-6）。顾客可以直接在门店就餐，线下体验式消费吸引了更多顾客的目光。盒马鲜生巧妙地利用线下门店的体验式营销模式，让顾客能在超市里购买现场加工、新鲜又健康的食材，使许多顾客对盒马鲜生的环境和食品质量产生信任感和品牌好感，二次购物时就会直接网上下单，形成了线下体验拉动线上消费的模式。这就是典型的新零售模式。

盒马鲜生善于运用互联网大数据经营。在盒马鲜生，顾客购物采用App付款方式。[1]顾客的购买行为会汇聚到企业营销系统中，形成顾客数据库，根据这些客户数据，企业能够制定相应的营销策略。

盒马鲜生技术优势突出。运营系统是盒马鲜生重要的核心价值之一。利用各种先进技术，盒马鲜生完成了门店的最优选址，此外还有高效率的物流配送系统。盒马鲜生充分利用大数据、移动互联、智能物联网、自动化等技术及先进设备，实现人、货、场三者之间的最优

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

化匹配，从供应链、仓储到配送，盒马鲜生都有自己的完整物流体系，大大提升了物流效率。

新零售模式的形成既源于线上线下联动和与物流的结合，又打破传统零售模式的边界，突破固有全渠道的新零售使“新零售时代”商业模式的外延更宽，内涵更丰富。

- 海鲜区现制加工

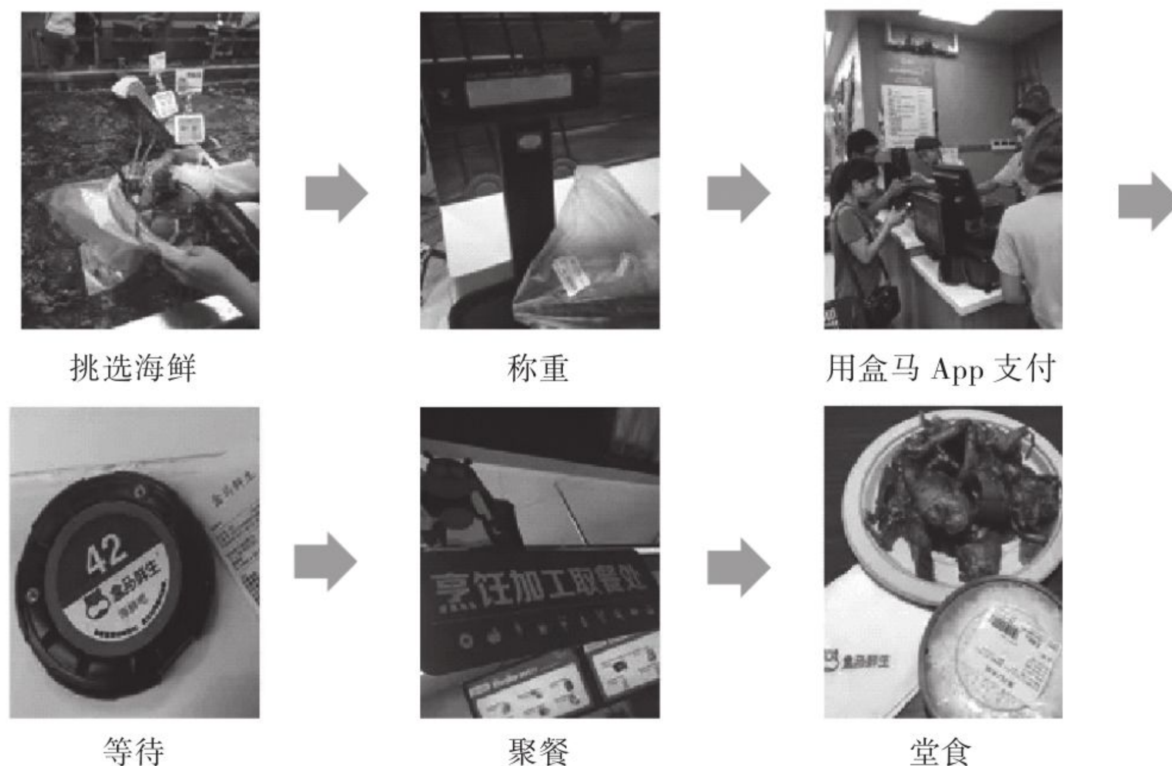


图6-6　消费者“吃饭”一站式服务

资料来源：http://www.sohu.com/a/254430329_750125.

[1] 曾紫萱.盒马鲜生新零售战略SWOT分析[J].企业研究，2018(05).

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

锦囊7 新模式：制定免费模式

随着网络的进一步发展，网上不良信息的干扰以及大量无用网络信息的充斥导致信息泛滥，使消费者信任度缺失，企业如果还按照传统模式，在固定资产投资、品牌建设、广告费等方面费用高昂，企图掏空消费者的口袋，反而会让消费者把口袋捂得更紧。此时就需要商家更加关注顾客体验价值和进行营销创新，挖掘消费者的潜在需求，实现企业追求利润最大化、获取更高的市场份额、提高品牌关注度、增强竞争力的目的。免费作为一种手段，为营销创新注入了强大的生命力，令企业通过打造项目成为企业银行，进而帮助每一个顾客开发出背后的人脉资源，利用口碑营销的势能建立人脉银行，最后通过贩卖股权和代理权让企业提前变现未来收益。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

7.1　企业银行：出谋划策，做好项目成功率剧增

项目作为一项独一无二的任务，可以理解为在一定的时间和一定的预算内所要达到的预期目的。项目侧重于过程，它是一个动态的概念，例如安排一次演出活动、开发和介绍一种新产品、进行工厂的现代化改造等。日常生活、生产经营中遇到的一些活动都可以成为项目，企业银行就是多种项目的总和。在这个项目满天飞的年代，做好项目很关键，可以从产品、流量和转化三个方面入手。

项目开展的基础是产品，分为卖产品和卖生活方式两个方向。卖产品就是企业要销售的东西，可以从市场上所欠缺的或是消费者真实需要的角度考虑；而卖生活方式，即卖服务，就是想办法让消费者的生活变得更美好。

流量，也可以称为用户，线下称为客源。在今天，流量作为一个项目的核心，不管你的产品多好，或者多便宜，没有流量就等同于白搭，换不来钱。那么该如何提高流量呢？

第一，有技巧性地优化登录页面，有利于消费者在利用搜索引擎查找资料时能主动发现你，为网站带来流量。最佳的获利机制是，你所提供的商品或服务是弥补产业缺口的，也就是说，你要关注人们有需要，而市场上还没有人提出完整想法或有实际做法的方向，你会在这个方向成为消费者的最佳选择。

第二，通过在线学习平台导流量。由于消费者会通过网络查找资料或学习相关的知识，因此企业可以到在线学习平台推广自己，不论是免费还是小额付费提供经济又实惠的打包课程，都能将客群引导至网站。比如说你卖的是美妆产品，就可以提出一个系列课程告诉消费者“关于化妆的N个你不知道的秘密”。

第三，群众募资。群众募资在这两三年来非常热门，而且网络的进一步发展让消费者逐渐意识到自己能够借助微薄的力量改变世界，成就更多美好，不论是改善生活上的不便、提供更完美的解决方案，还是让更多弱势的声音被听见，等等。所以，如果你觉得自己的商品或服务很好，也可以借助集体式号召的力量得到更多消费者的关注。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第四，异业结盟。异业结盟是指寻找理念相同但在不同产业经营的人一起合作，例如在他们办活动时让自己成为赞助商，甚至找机会发言，或者找知名的大型活动做赞助宣传、试用推广。假如你所经营的理念是环保，那么就试图在与其相关的议题上或场合中增加自己的曝光机会。

第五，社群媒体营销。统计数据显示，93%的消费者现在会通过社群媒体来做购物决策，其中有90%的消费者会信赖同侪。因此，建立一个甚至是多个属于你的社群媒体平台是重要的。电商企业通过经营社群媒体来推广自身是非常必要的，除了采用原先招揽主要目标客群的方法之外，还可以通过小测验或活动做宣传，或者根据你的目标群体特性，到他们会出现的粉丝专页反追踪，邀请这些潜在消费者与你的粉丝专页互动，以此增加网站流量。

第六，限时下杀。限时下杀是常见的导流量的方式之一，但网站不可能随时随地都在做促销活动，因此必须根据经营理念与目标，每一季或每一年制定营销策略与计划，甚至跟随潮流和时事做销售折扣上的调整或推广。

第七，口碑营销。口碑营销其实在某种程度上是和社群媒体营销有所重叠的，例如举办活动，请亲朋好友在社群媒体帮忙分享粉丝专页或点赞，习惯性地在贴文末端邀请读者、使用者留言，抑或是埋下让人想要留言的伏笔等，而付费打知名度的口碑营销则是通过知名网红帮忙。

第八，最后时段要冲高流量的方式就是多花点钱投广告了。不论是目标群体常出现的网站，还是社群媒体，都是能带来流量的，甚至在上述在线课程平台、群募平台，也可通过与媒体合作（发新闻稿、上节目）提升信息传播的速度。当然在投广告的时候，也要配合销售促销活动才会比较吸引人。

转化，也可以称为成交率提升。我们可以通过例子来解释：你通过发广告卖货，一份广告100元，如果说有100个人看见广告，却只有1个人购买，那么，愿意花钱买的这1个人，必定是有很强的需求或痛点才会买，这个转化率就比较低。

换一种方法，先不卖货，如果你的广告写成“加我送价值99元的×××（指你的产品）”，那么100个人可能会有一半以上的人加你，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

你可以免费赠送一部分，然后通过一系列文案、聊天以及日常的互动进行信任培养，提高你与他们的亲密度，这个时候你表示自己有优化的×××，一份100元卖给他们，你觉得这个时候成交率会不会提升？

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

案例7-1　优质项目打造企业银行

一个企业获得成功，除了我们前面提到的要有计划地进行企业转型、模式更新外，最重要的一点就是要优化企业的项目，因为项目是基础，没有项目支撑的企业相当于一个空壳，而且各种有效的营销手段、企业管理模式都要建立在项目的基础之上。

2017年8月29日，上海艺途公益基金会（WABC）联合深圳爱佑未来慈善基金会共同在腾讯公益平台上发起了“用艺术点亮生命——小朋友画廊”线上公益募捐互动活动（见图7-1、图7-2）。这次活动就是一个非常成功的项目，它具有临时性、目标性、独特性，并且在特定时间段引起良好的反响，为企业打响知名度做出了杰出贡献。

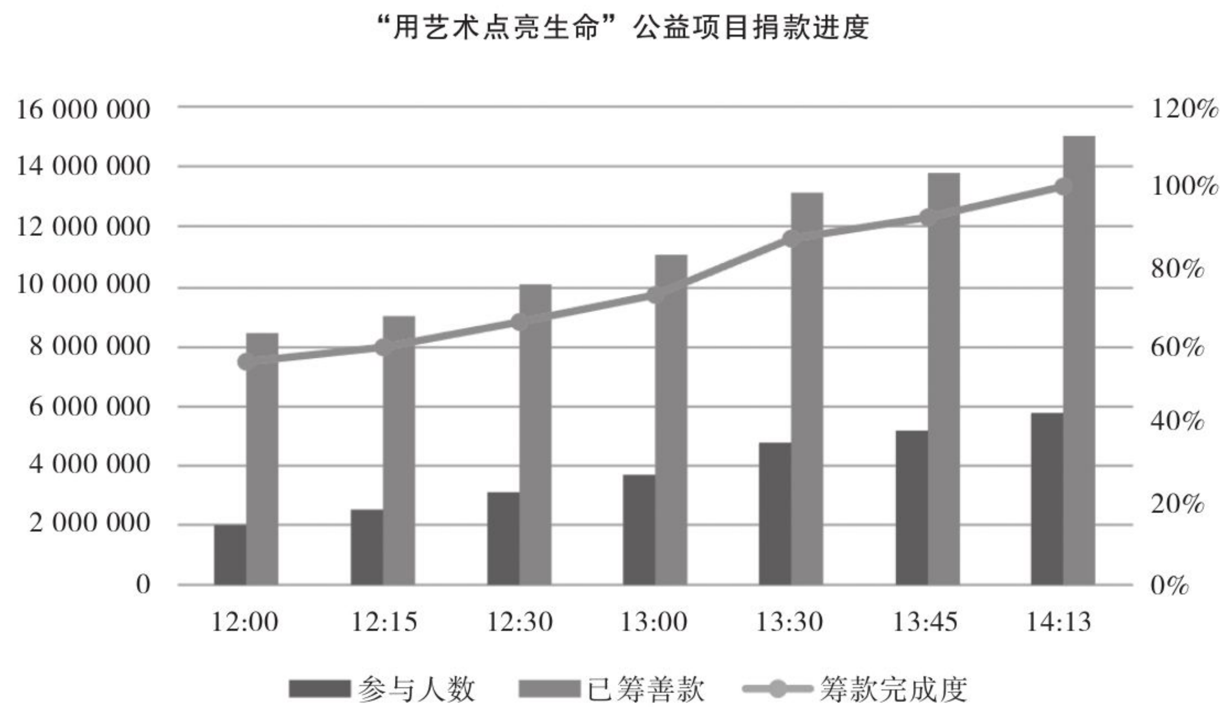


图7-1　“用艺术点亮生命”公益项目捐款进度趋势图

资料来源：全媒派 https://news.qq.com/original/dujiabianyi/xiaopengyouhualang.html.

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

整个项目的操作流程十分简单，以腾讯公益所制作的H5网页为平台，在微信朋友圈中进行传播。线上画廊H5于2017年8月28日上线。用户可以在线上看到主办方精心挑选的36幅作品，这些作品大部分都有创作者亲自录制的语音，说明画作的意境、创作的灵感，并向用户表达感谢之情。用户通过H5可以轻松一键捐款直接给WABC无障碍艺途项目，也可以通过H5给这群特殊的小画家留言，鼓励他们，肯定他们，支持他们。[1]

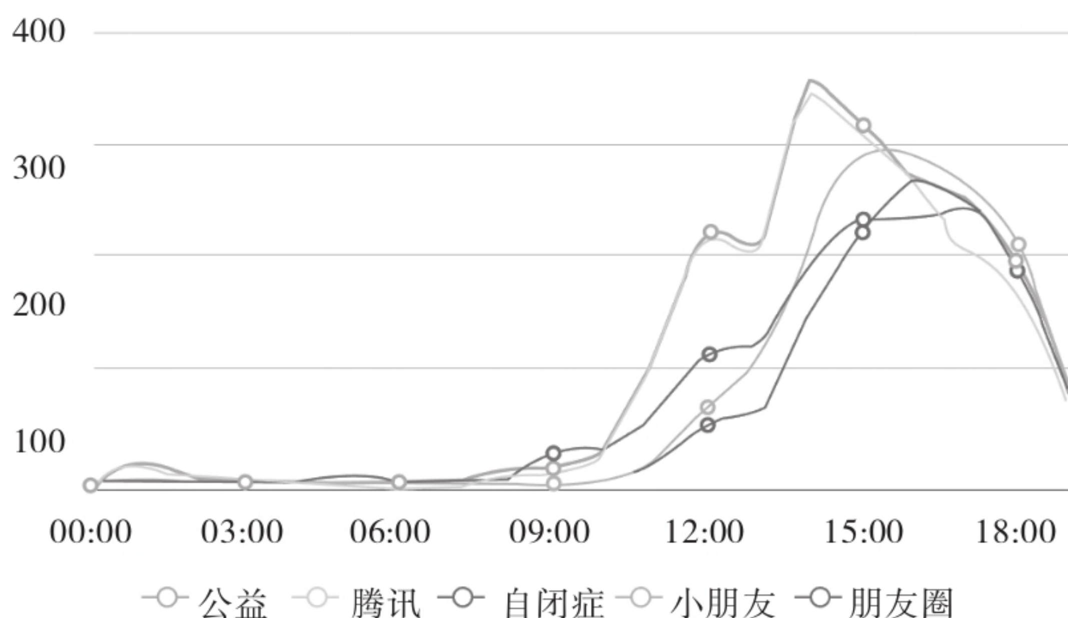


图7-2　公益活动热词走势

资料来源：全媒派
https://news.qq.com/original/dujiabianyi/xiaopengyouhualang.html.

更有趣的是，参与者以1元钱的价格“购买”绘画作品后，可以将电子画作保存为屏保，立即将这些充满天赋的画作应用到手机上，[2]并利用微信朋友圈主动参与活动推广工作。2017年9月1日这些被选中的绘画作品将会在上海南京东路地铁站展出。这条“小朋友画廊”占据南京东路地铁站站厅近50米墙面，共12个60寸电子大画框，让画作得以充分展示，整个场面温馨而让人动容。画框上还为小画家们制作了简介，让人们在欣赏画作的同时能够记住它们的作者，让更多的人

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

真正地看到他们的才华和处境。线下用户可以通过扫描电子画框内的二维码，进入“小朋友画廊”H5，了解更多作品背后的故事，并一键为公益助力。由于策划合理，短短5个小时内就募集了15 029 059.79元，有超过580万人参与了募捐。[3]

在这次活动中，“朋友圈”扮演了传播平台，而每个网络用户既是活动的传播主体，又是活动的真实参与者。然而，毋庸置疑的是活动不仅达到了预期的初级目的，为小朋友们筹得了足够的善款，同时也帮助企业提高了自身定位，完善了企业形象，为企业接下来的一些项目导流。该活动不仅带来了资源，还为企业赢得了口碑，实在是一举多得，这就是一个好的项目所带来的蝴蝶效应。

[1] 李凯强.新媒体时代的病毒式传播分析：以腾讯公益“小朋友画廊公益活动”为例[J].西部广播电视，2018(07).
[2] 钟婧婧，罗易扉.浅析“小朋友画廊”公益活动中的情感营销创新[J].新闻研究导刊，2018(10).
[3] 贺义荣.新媒体环境下公益传播的策略分析：以微信朋友圈“小朋友画廊”传播为例[J].传媒广角，2017(12).

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

7.2　人脉银行：熟人传播，耳听未必虚

俗话说“耳听为虚，眼见为实”，但随着网络的进一步发展，网上不良信息的干扰以及大量无用网络信息的充斥导致信息泛滥，使消费者产生不信任感，企业利用传统口碑传播所逐渐形成的疲软现象给发展带来困境。相较而言，由于消费者身边的朋友、同事等熟人所讲述的使用感更具可靠性、真实性，消费者更加相信“耳听为实”。由此可以看出传统企业想要转型成功势必要建立人脉银行，注重熟人传播，即口碑营销。

人脉银行是指利用客户资源，挖掘其背后的人脉关系，拓展营销渠道，从而不断扩大市场。传统的口碑营销是指以口碑传播为途径，通过购买者自身的评价和感受将商品或服务的信息传递给身边的亲朋好友，从而激发他们的购买意愿和购买行为的模式。移动互联时代的来临为口碑营销的发展提供了新契机，使口碑传播突破时空限制，很大程度上扩展了传播的范围和形式。

口碑营销与传统营销的区别在于：传统营销主要是基于商家自身对产品的推介而让消费者购买，而口碑营销更多的是基于消费者自身对商家产品的推销，以达到让更多的消费者购买此商家的产品的目的。口碑营销较传统营销更能令消费者信任，能产生更高的经济效益，更能让消费者对产品产生忠诚度，尤其要重视意见领袖所起到的作用。在社交网络中只有通过各种形式的活动或方式与用户进行交流，让用户参与到与产品相关的话题中来，让他们对产品有更深入的了解，才能让他们对企业、对产品产生信任。一旦用户通过参与产生良好的体验，他们就更加愿意对产品信息进行传播，并吸引更多的人参与其中，进而让产品信息实现病毒式传播。

传统的口碑营销形式比较单一，大多还停留在一对一和一对多的口口相传模式上，企业的信息传播模式较为单一，仅仅是单向的对外输出，没有意识到用户也是信息传播的重要渠道。随着互联网的发展，尤其是移动互联网的普及，网络上的大量信息使得消费者有更多的选择权，如果企业还是一味地自吹自擂，那么被消费者选中的概率将会逐渐降低。因此企业传统的口碑营销方式，无论是在模式上，还是在营销的策略上都要进行相应的变革，以便更加适应市场的需求，取得更好的营销效果。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

总而言之，消费者购买行为的基本模式就是一种刺激-反应模式。首先由外在刺激引起产品需求，然后产生购买动机进行商品选择，紧接着是实际购买行为，最后是消费者对购买产品的评价反馈，这些反馈对消费者再次购买同品牌的影响甚大，同时，消费者的反馈易形成口碑效应，促进口碑营销，激发周边人际关系群的潜在消费意愿和购买行为。

基于口碑传播的口碑营销基本上属于消费者之间的信息交流。当消费者感知的产品或服务的质量超过其预期时，会抑制不住内心的喜悦和兴奋，主动成为企业的义务“口碑宣传员”，特别是在移动互联网时代，良好的口碑传播会被瞬时放大，继而影响更多的消费者，促进他们的购买行为。

首先，微信口碑营销的基础是小众的强连带关系，当处于强关系时，消费者会对传播者更信任，在一个相对亲密的环境中，会促进消费者更主动地搜寻口碑信息，从而降低潜在消费者的感知风险。微信平台上的口碑营销实际上是带动朋友圈中意见领袖和亲友的互动交流，使得他们的参与成为决定消费者购买行为的参照体系。在微信的人际关系群里，与圈内亲朋好友之间的互动容易形成群体归属感；另外，用户对于亲友发布的内容会更加关注，同时也会对他们推荐的产品或者活动信息有较高的信任度和认同感。其次，微信的背后连接着QQ这个庞大的用户群体，这就意味着微信营销特别是口碑营销有着更广阔的空间。然而，社会学中的“弱连带优势”理论提出一个相反的观点，即弱连带关系有着更好的信息传播效果。口碑系统在相对弱连带的社区更容易建立，当那些弱连带关系者成为“口碑宣传员”后，再通过微信这个强连带关系将信息传给亲朋好友，范围更广，可信度更高，减少消费者的感知风险，进而促进购买行为的产生。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

案例7-2 信任转嫁，顾客才是业绩最好的销售人员

经济中遇到的最严重的信任问题，首推企业信任缺失问题。假货不断更新，假烟、假酒更是越来越多，为了获取非正常暴利，商人知假卖假、以次充好，在法律上严重侵害了消费者的利益，同时也失去了消费者的信任，致使社会层面爆发大规模的信任危机。

于是，很多企业各出奇招，这其中最直接有效的就是让消费者自己说话，让消费者表达他的购物体验，这些言论会成为下一个顾客的购物依据，以此产生循环效应。最典型的就是淘宝买家评论，以及与此类似的淘票票观影星级评定和观影感受、大众点评上的留言……这些企业都抓住了挖掘消费者人脉银行的关键，那就是让消费者发声。消费者的建议和意见对顾客而言可信度极高，顾客会不自觉地把消费者当成“自己人”，因为在买卖关系中，卖家才是处于对立面的。这是人的一种本能、下意识的反应。就拿淘宝买家评论来说，有好几个分栏：好评、差评、质量好、有图、视频、追加等，一般来说顾客购买某一个产品的时候，不可能对每一个品牌都十分了解，那么在这种情况下，他们往往会选择先去看一下买家评论，好评多的自然就会成为首选，这属于买家之间的信任转嫁，也在无形中形成消费者之间的人脉银行。

但这种信任只是浅层次的，是被选择的，并不能保证大部分人都会以此为依据，那么就需要更深层次的挖掘，这个时候才是真正把消费者变成企业的销售人员的时候。如何完成这两个层次之间的嫁接呢？这就需要企业生产的产品质量足够好，顾客有了良好的消费体验之后就会忍不住向他们的亲朋好友推荐了。尤其是女性顾客，她们在购买了某件产品之后，通常会在朋友圈里“晒”出来，如果她认为这件产品使用起来感觉很不错，一定会在朋友圈里推荐给自己的好姐妹试一试，这会让她们产生满足感，同时也为产品做了推广。你可别小瞧了朋友圈，虽然人数有限，但都是亲近的家人和朋友，信任是他们之间关系的纽带，因此这种传播最为有效，而且下一个购买者可能还会形成二次传播，如此循环下去不就形成了一个强大的人脉银行吗？

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

7.3　时间银行：回报回本，未来收益提前变现

所谓未来变现，就是指如何能够把未来的收益提前变现。简单举例来说，假设某天有人向你推销保险，只需要每年交2万元，过20年之后每个月就可以领几千元钱。于你而言，你把现在的2万元钱花掉，目的是换得20年后每个月能领几千元钱的养老金，但是对保险公司而言，则是20年以后再给你钱，而把你现在的2万元钱拿走。也就是说，保险公司把20年后的钱提前到现在变现，而你是把现在的钱给出去在20年以后变现。

企业实际操作是通过股权和代理权把未来变现，比如说你今天要投资100万元，你知道最终一定会赚钱，那么你把未来能够赚钱这件事情提前与更多的人分享，然后令更多的人一起出资这100万元，事实上这件事情还没开始做，就已经能够产生收益。假设100万元分为100股，你自己只出1万元，然后只拥有了1%的股份，而关键在于这个企业是你在经营管理的。

由于商业模式的创新，你不再只是一个创业开公司的人，而是一个企业管理人。假设最后企业产生200万元的营业额，你作为管理人将可以拿走5%的管理费，一年下来就会获得10万元的管理费收益，在此基础上，原本的利润50万元剩下40万元，又因为你在管理这家公司，所以你还能再拿走20%的干股提成。如此一来，这40万元中你还能拿到8万元，最后的总账计算下来：一年你只投1万元却能获取18万元的收益，也就是说你的投资回报率将高达1800%，这就是股权变现。

另外一个更大的延展空间，就是把代理权变现，即需要开发顾客成为你的代理商。之前在人脉银行的内容中提到过，每个顾客背后都有庞大的人脉资源，如果可以把顾客转变为代理商，就可以开发出他们背后的人脉资源，然后把所产生的收益变成顾客进行推荐的分成。比如你设计出一份特色产品只用作引流，凡是成为代理商的顾客就会得到10份，然后他把这些产品送给身边的朋友，朋友们来消费后若是也觉得这个代理的制度比较好便会愿意加入代理实施推荐行为，以后就可以从在别人那里产生的消费中分成20%，那么他就可以用那20%抵消费。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

如果他推荐的朋友当中有10个人都是用100元钱成为代理，总计就有1000元钱，这1000元钱当中将会有200元钱给推荐人，那么推荐人就可以通过得到的200元钱在你的企业门店进行后续消费。如此循环，你可以喊出“成为代理可以终身消费”的广告语，这样你就可以开发出每一个顾客背后的人脉资源，然后只要把产品和服务做好，把企业的管理做好，就不用再担心客流量的问题以及盈利问题。这也就是我所说的，少赚就是多赚，多赚就是少赚。我们与其把过去的投入在今天变现——虽然看起来好像能多挣一点儿，但效率太低，且所需投资太多——倒不如少挣一点儿，然后把未来能产生的收益提前变现。

实际上，老板有三种工作，分别为销售产品、销售代理权、销售股权。销售产品就是典型的把过去的投入在今天变现，销售股权和销售代理权就是典型的把未来变现。马云为什么说梦想还是要有的，万一实现了呢？因为他从创业开始，就是在天天卖未来，贩卖阿里巴巴这个公司的未来。他把阿里巴巴这个未来卖给别人以后，别人投给他钱，这就是典型的把未来变现。今天大多数传统企业面临着一个挑战，就是需要把未来能产生的收益在今天变现，所能采用的手段就是把股权和代理权卖掉变现。

怎么把未来变现？那就是让投资者成为股东。投资者和代理商本质上是一样的，只是投资者是购买股权，代理商是购买代理权，但是对于他们而言，追求的都只有两点：一是回报，二是回本。

能够获得回报的投资者主要分为两类：第一类是战略投资者或机构投资者。他们的目的是等某一天你的公司上市，或者被别人并购，透过股权投资使投资人获得股权增益。第二类是传统投资者，他们大多数都是追求利润的回报，比如今天买了你的公司，按1000万元的10%，第一年能分50万元，第二年能分100万元，第三年能分200万元，第四年能分500万元，加起来一共能够分到850万元，这850万元平均下来除以4年，年化收益率在200%以上。

现在针对投资者要设计两点，我把它称为双管齐下的投资回报设计。投资者之所以会投资，往往就是因为你超预期的投资回报能够吸引他，也就是说因为这个产生超预期的投资回报，所以他才会对投资你产生浓厚的兴趣。但事实上大多数的投资者之所以能够下定决心，把钱投给你，还有一个非常重要的点，就是他们确信能够快速回本。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

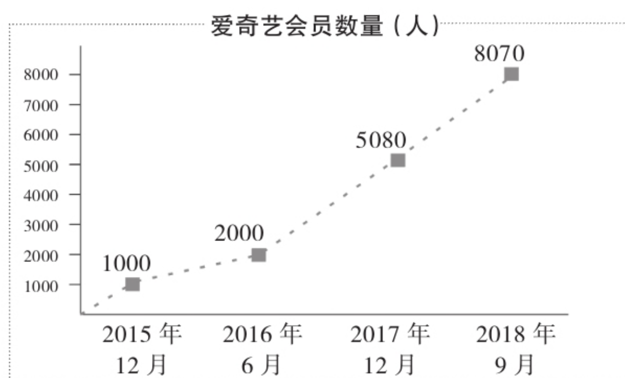
案例7-3　看企业如何实现未来变现

很多微商在经营过程中常常因为资金问题无法扩大规模，或者难以实现企业的转型升级，为了解决这一难题，企业管理者可谓绞尽脑汁，最终提出了很多新的模式，用以应对资金短缺的问题。

首先是模式升级。改变企业营销模式是一个很好的缓解资金压力的方式，而且这种模式要达到将未来的资金在现在变现并用于现阶段公司资金周转的目的。

最常见的就是考研培训班的代理制模式。一般一个考验培训机构要在某一个学校里招生，就会先在这个学校找一些学生或者老师做代理商，向学校里的学生宣传这个考研培训班。在此之前，他们会先交一笔钱获得代理商的身份，等到招到学员之后就会按照规定收取分红，企业仍然是在获利之前实现了未来变现。

其次就是会员制。会员制是一种人与人或组织与组织之间进行沟通的媒介，它由某个组织发起并在该组织的管理运作下吸引客户自愿加入，目的是定期与会员联系。不知道从什么时候开始，开通会员的风气越来越浓，无论是视频网站、阅读平台还是外卖软件，似乎形成了一种不谋而合的局面：想尽办法让用户开通会员。会员制不仅能够增加商家与消费者之间的黏性，提高消费者的忠诚度，还能够实现未来变现。例如，爱奇艺视频播放平台上就有很多影视剧明确提示：只有会员才能观看。在这种情况下，受众只有两种选择：一种是放弃观看，另一种是成为爱奇艺视频的会员。图7-3所示为爱奇艺会员数量及网络大电影年度总分账的增长趋势。





全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

图7-3　爱奇艺会员数量及网络大电影年度总分账的增长趋势

实体店也是如此，会员需要先购买会员卡，购卡时卡里会有一笔预存款，然后在接下来的消费过程中享受优惠和福利。这就意味着，商家在消费者获取会员权利之前就先拿到了会费，然后再提供服务，这就是把未来变现。

当然，最典型的未来变现行业就是保险公司了。保险公司会在顾客买保险的时候就收取费用，然后在受保人受到伤害或者发生意外时才会给予补贴。车险和其他保险大致的操作流程是相似的，即提前从受保人处得到资金，在未来的某一天才会有赔偿措施。所以保险公司采用的是最为典型的将未来的钱拿到现在来用的模式。

总而言之，对于中小企业，最好的解决资金问题的办法就是花未来的钱，这也就意味着企业要尽量想办法让别人先出钱后享受服务，或者先出钱再获利，但是有一个重要的前提，那就是必须在确保出资方的利益后方可实施以上方案，最终是实现未来变现，帮助企业突破瓶颈做大做强。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

小结　以零成本稳固顾客强势地位

免费的东西人人都喜欢，所以很容易传播出去，这正是免费营销的强大生命力之所在。免费只是手段，而非目的，目的在于追求利润最大化、获取更高的市场份额、提高品牌关注度，最后增强自身的竞争力。但是，现在商家越是想掏空消费者的口袋，消费者则越是捂紧口袋，同商家展开猫捉老鼠的游戏。在这个过程中商家消耗了大量的营销费用却收益甚微。这个时候，“猫”一样的商家急需换一个思路，拿出一块蛋糕放在脚边，悠闲地等待“馋嘴鼠”自己送上门来。这块所谓的蛋糕，就是免费。

免费对顾客产生影响要经过四个阶段。

免费情景创造：生产商依据顾客的现实需求和潜在需求设计生产产品，然后依据各种免费形式的组合应用创造免费情景。

顾客心理权衡：免费是否有效取决于顾客的心理作用，而影响顾客心理作用的因素大致可以分为价值效用导向因素和观念导向因素。其中价值效用导向因素是一种内心尺度，它凌驾于整个人性当中，支配着人的消费行为，也为人们自认为正当的选择行为提供充足的理由。观念导向因素又包括先天本性因素和社会意识形态因素。先天本性因素是指当个人一旦拥有某项物品时，他对该物品价值的评价要比未拥有之前大大增加，这一现象可以用行为金融学中的“损失厌恶”理论来解释。损失厌恶理论认为一定量的损失给人们带来的效用降低要多过相同的收益给人们带来的效用增加。因此人们在决策过程中对利害的权衡是不均衡的，对“避害”的考虑远大于对“趋利”的考虑。出于对损失的畏惧，人们在卖出商品时往往索要过高的价格。另外，人具有自然属性和社会属性，每一个人都会形成自己独有的意识形态，对每一个事物都有自己独特的看法，正因为如此，商家才会抱怨“众口难调”，而社会意识形态恰恰是商家要把握的。

情感循环：人们对事物的认知过程分为认识过程、情感积累过程和意志积累过程三个阶段，就产品而言，首先要了解它的品牌、性能、价格等因素，当人们对产品有了一个初步认识后使用时就会产生情感，在重复的认识和使用过程中会使情感不断积聚，到达一定程度会对产品产生忠诚度，最终形成品牌忠诚度。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

反馈传播：在情感循环阶段，顾客在各个时期都会产生对产品的性能优劣、价格高低等的反馈信息，企业可以根据这些反馈信息及时调整产品或服务，通过不断改进来迎合消费者的需求。

按照免费的程度，可以将免费营销分为全部免费营销和有偿免费营销两大类。全部免费营销就是免费营销的狭义定义，而有偿免费营销是从广义角度而言的。

全部免费营销策略，指产品从购买、使用到售后服务等所有环节全部实行免费。这种营销策略在现今的网络时代非常流行，其形式如微博、微信等。虽然商家提供的这些服务是免费的，但如此巨大的访问量为其增值服务创收奠定了坚实的基础，比如广告收入和无线业务的收入等。

有偿免费营销的形式更是多种多样，最为突出的应用是实体商品和网络服务的会员制度及VIP用户等。有偿免费营销比较经典的形式有：时限性免费、特性限定免费、捆绑式免费、替代式免费和伪免费。

时限性免费不难理解，即产品的免费是有时间限定的，比如软件的试用。

特性限定免费也是一种非常流行的方式，饮食娱乐场所经常采用这种免费策略，例如餐厅推出生日订桌可打折送礼品、酒吧推出女性免收入场费等，其目的是带来更多的附加消费。

捆绑式免费是指购买某产品或服务时赠送其他产品。捆绑式免费的实质是交叉补贴策略，根据互补产品之间存在的密切联系进行综合定价，用盈利产品的利润补贴销售免费产品而造成的损失，从而促进盈利产品的销售。著名竞争力专家迈克尔·波特把免费产品称为副产品，盈利产品称为主产品。例如吉列剃须刀把剃须刀作为副产品，刀片作为主产品，这种营销理念确保了吉列的剃须刀市场占有率一直遥遥领先。

替代式免费是指向特定的顾客群体提供免费的商品、服务或体验，并吸引对这部分顾客群体感兴趣的品牌来投放广告，部分广告收入作为成本再投入，部分作为盈利。替代式免费是一种典型的“双赢”甚至“多赢”策略。美国“厕所大王”在美国为市民提供70多个

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

免费移动厕所，然后在厕所墙壁上张贴各种广告，自然吸引相当多的眼球，使用者也理解商家的用心，很乐意接受这种广告形式。使用者、提供者、广告客户三方皆大欢喜。

伪免费则是一种类似分期付款和贷款的方式。比如，消费者通过一些信用担保，零首付就可以得到想要买但一时手头紧张无法购买的商品，而后分期偿还购买款。虽然消费者一时不用付款，但是累计支付的金额远高过一次性付款的金额，不过因为是分期付款，每次还款时额度都不高，压力也不大，所以受到欢迎。

总之，现代营销模式要求具有实用性、适用性、有效性。免费营销代表了一种基本的转变，即从传统营销向市场细分的转变，运行机制在于顾客体验价值的形成与积累，最后促成顾客购买行为与口碑传播，以实现顾客价值目标和企业经营目标。免费营销不是一时的狂热，它从古至今正在被各行各业应用于实践中，之所以经久不衰，正是因为免费营销也在随着时代的变迁而不断革新。因此，免费营销的应用和革新正在成为现代服务营销发展的一种趋势。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

案例7-4　免费模式强调顾客中心地位

“免费营销”是由史光起先生创建的一种在市场营销活动中应用的营销理念与操作方法。[1]人的本性所致，免费的东西更容易传播出去，这也正是免费营销的强大生命力之所在。

免费模式要想运用得当，首先要洞察消费者的现实和潜在需求。

企业要树立用户思维，即站在用户的角度考虑问题，为顾客提供一个良好的体验环境。一方面产品的设计要以用户为主，设计的产品最好简单易懂、易操作；另一方面，在产品使用过程中要注重用户的消费体验，切忌只顾眼前利益而忽略用户的消费感受。

其次必须落实“以客户为中心”的企业价值链，与用户保持长久的亲密友好的关系。这里不得不说，“海底捞”真的做到了，而且做得非常好，真诚的服务态度给顾客超出期待的服务体验，这样他们的免费模式就成功了，即使不花钱打广告，知名度也会不断扩大，因为顾客就是他们的广告商。“海底捞”的模式很值得借鉴，但是要运用得当，生搬硬套注定是行不通的。

给顾客安全感对企业来说无论什么时候都尤为重要。当顾客在使用免费产品或者服务的时候，系统会记录下顾客的数据足迹，通常需要顾客留下电话号码和一些基本的个人信息，这就成为消费者的顾虑，害怕个人信息被泄露出去，给自己带来麻烦。因此，企业要重视对用户数据的收集、处理、保存的措施，保证用户信息不泄露以免对顾客造成经济、精神等方面的损失。让顾客放心，这样免费模式才能奏效。

免费模式现在已经成为互联网企业发展的必然趋势。首先，数字产品边际成本为零。在互联网时代，数字产品可以通过简单复制增加产品的数量，而且以这种形式“生产”，其成本基本可以忽略不计。尤其是在自媒体盛行的当下，这种模式不仅节省成本，还彰显了受众的主体地位，因此消费者更容易接受。其次，这种现象的出现也从侧面要求企业以低价甚至是免费的方式来迅速占领市场，扩大市场份额。最后，我们不得不承认信息产品的收费是有一定难度的，因此企

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

业只得采取免费模式，先“稳住”消费者，再从其他方面实现盈利的目的。

事实上，免费只是一种策略，凝聚用户是基础，而如何将流量变现才是企业需要不停思考的问题。

[1] 武成坤，张春瀛.基于心理、效用二因素的免费营销模型[J].东南大学学报（哲学社会科学版），2014(06).

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

锦囊8　新团队：设立创客制度

传统的管理思路无外乎聘请一些职业管理精英，对员工进行指挥、协调、监督、检查和控制，即“他管理”，而未来管理的最高境界是无为而治，让员工为自己而战，实现自组织、自管理，让他们树立为自己创业的意识，让员工认识到自己的利益、命运与企业的效益和前途息息相关。所谓“财散则人聚，财聚则人散”，物质需求是人们的生存需求，是最基本的需求，支配好物质利益这个杠杆，不仅可以激发员工的积极性，还可以招来更多人才，为公司带来无限的财富，因此以利激人是员工与企业同呼吸共命运的基础，是新时代吸引人才、留住人才的出发点，也是解决一切管理问题的关键。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

8.1 人才吸引：高收入，重赏之下必有勇夫

目前，企业一般掌握四种资源：人才、自然资源、资本资源、信息资源。21世纪竞争的焦点无疑转向科技与知识的竞争，竞争归根结底就是人才的竞争。企业的发展，主要取决于明智的决策、精明的企业家、优秀的团队等三项因素。企业决策的制定，是来自人才中的佼佼者；精明的企业家，是公司的高层主管，也是人才；优秀的团队，更是凝聚了一群具备较强执行力的人才。

大型企业可以凭借其名气和雄厚的实力吸引各种人才，而中小企业在品牌、管理规范化、培训和员工福利等方面都很难与之相较，但自身体制灵活，人才与领导接触频繁，较容易建立彼此的信任关系；人才之间竞争较小等独特优势，也能突破人才瓶颈，建立机制吸引和留住人才。

从狭隘的人才观到全面的人才观，即从单纯的技术人才观到多样性、多层次性的全面人才观，是中小企业吸引人才的基本前提。此外，很多中小企业认为人才追求的是成功的事业，不在乎物质需求，但是在市场经济体制下，个人价值观以及社会对个人价值的判断都发生了巨大变化，个体的生活质量高低已成为社会衡量其个人价值大小的重要方面。在这种情况下，“要事业，也要生活”成为人才的普遍需要。正确认识人才的需要，才有助于中小企业制定正确的引进人才的战略和政策。

领导者要树立良好的形象，善于修身养性，时刻谦虚谨慎，适当分权以激发员工的积极性，用自己取得的成就获得员工的认可，用自己的责任心争取员工的信任。

营造良好的文化氛围。所谓企业文化，主要是指企业的价值观在行为上的体现。健康向上的企业文化将成为企业成功的基石，是企业吸引和留住人才的关键。只有增强人才的认同感、归属感和忠诚心，让他们毫无怨言地努力与奉献，才是抓住企业文化建设的“本质”，才能从根本上稳定人心、留住人才。

提供优越的薪酬待遇。薪酬管理一是要体现公平性，二是要考虑成本问题。员工的薪酬水平与企业的人力资源成本之间存在一种竞争关系，中小企业与大型企业相比势单力薄，提供的薪酬水平竞争性相

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

对较弱，但是在薪酬管理方面中小企业仍具有一些优势，主要表现在：中小企业所需的人才比大型企业少，在很大程度上降低了人力资源成本，因此可以为人才提供相对较高的薪酬水平；中小企业管理方式灵活，领导者可以为企业需要的人才设置“特聘”职位，从而解决人力资源的公平性带来的高成本问题。

提供完善的福利待遇。福利是企业吸引和留住人才的重要措施，在很多方面发挥着工资难以达到的作用。加薪要缴纳更多的税收，若企业能够将员工的薪酬福利化，就等于增加了员工的实际收入。另外，福利可以传递企业对人才的关怀，使人才具有一种归属感。

作为人才和事业的载体，企业，尤其是中小企业可以展示自身在过去几年内的经营绩效，通过对比反映出快速增长的趋势，或展示自己短期或长期的战略目标，并且要明确表示达到这些目标需要大量优秀的人才作为基础。

展示人才在企业的前景。对于优秀的人才，企业一开始就要承认其突出的才干并表示愿意给予其优越的平台，但同时也要展示人才在企业的发展前景。企业可以通过对比其他人才的发展状况，增强所要吸引的人才的信心，让其看到自己的发展前景。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

案例8-1　人才的“价值”

古希腊哲人赫拉克利特曾经说过，一个优秀的人能够抵得上一万个人。[1]这与中国一句古话不谋而合“兵强强一个，将强强一窝”，可见人才是多么重要和难得。

在树立了人才意识之后，更为重要的是要招揽人才，让人才为己所用。行业内对于人才的竞争十分激烈，要从众多同行中脱颖而出，最为简单直接的方式就是提供高报酬。华为总裁任正非就曾经说过：钱给多了，不是人才也变成人才了！高薪是挖掘人才的一条捷径，重赏之下必有勇夫。

对于企业而言，这又涉及另外一个概念——职业经理人。职业经理人是一个企业的军师，是负责出谋划策的。职业经理人对企业的发展起到至关重要的作用，市场对职业经理人的渴求从薪资上就能看得出来。在这方面，没有谁比唐骏更有发言权了，他几次跳槽不仅提升了身价还留下了好名声。作为一名优秀的职业经理人，经济要求的提高可能不是跳槽的唯一理由，但通常会是必要条件之一。

唐骏在微软任职10年，为微软创造了巨大的财富。2004年，陈天桥用“半个小时”和5亿元人民币把唐骏挖到了盛大。但是唐骏的目标远不是眼前的高度，于是2008年4月15日，他选择了转会民营企业新华都，而他此次的转会费达到了10亿元。从此，唐骏一跃成为“中国职业经理第一人”。他的名声甚至突破了企业界和商界，成了一个街知巷闻的公众人物。无论是微软、盛大还是新华都将人才战略落实得很好，巨额的薪酬待遇让他们与唐骏这样的职业经理人之间产生联系，从而为企业带来更进一步的发展，这种突破性的发展远比招募人才时花的那几亿更有价值。

归根结底，最重要的还是待遇问题，人才多数都是趋利的。安德鲁·卡内基说：“带走我的员工，把我的工厂留下，不久后工厂就会长满杂草；拿走我的工厂，把我的员工留下，不久后我们还会有个更好的工厂。”这句话道出了吸引人才对企业具有的无可替代的重要性，所以在吸引人才方面投入更多的资金是非常有必要的。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

[1] 陈媛.浅议人才战略中的人才开发的重要性[J].商场现代化，2012(10).

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

8.2　人才凝聚：高水平，良禽择木而栖

企业把更多的人才聚在一起使得科技和知识的水平有所提升，但随着我国经济社会的不断发展，企业之间的相互竞争力度也在不断增强，特别是对于企业来说，它们也面临着国内同行业企业的激烈竞争，随时都有被冲击甚至被淘汰的风险。在这样的背景之下，从企业核心竞争力提升的角度出发，在团队整体水平较高的基础上，做到人尽其才并最终留住人才，对于企业本身的转型和发展来说是非常关键的。

从企业的发展角度出发，建立战略性的人力资源规划系统。利用这个系统提升人力资源配置的合理性，从而实现人岗相适，并逐渐达到用当其时和人尽其才。

从激励机制的角度出发完善薪酬系统，为人尽其才提供动力。薪酬系统是企业的员工按照月度领取自己固定劳动所获得的报酬，这个报酬一般由基本工资和绩效工资两部分组成。优越的薪酬对于提高员工的积极性和工作效率有重要的作用，可以更好地促进企业的发展，确保企业在盈利的同时，也可以得到提升员工的综合工作能力，实现员工的价值，进而推动企业更好地发展。建立完善的薪酬系统可以解决人才的后顾之忧，使其更好地投入工作中，实现人尽其才。

创新用人的机制，实现人岗相适。在社会大环境竞争激烈的背景下，市场之间的竞争归根结底就是人才之间的竞争，因此在企业的发展过程当中，需要对用人的机制进行创新，为人才资源的供给提供有效的帮助。对于正式员工和聘用员工之间的矛盾，企业要按照以人为本的管理思想，尽量做到人岗相适，使得每一名员工都能够在自己的岗位上发挥出作用和价值，为企业提供更加充足的人力资源，促进人力资源的优化配置和合理布局。

加强对员工职业生涯规划的指导，确保用当其时。一份科学系统的职业生涯规划，有利于推动员工更好地成长，也可以使得员工在职业生涯规划的指导之下，从自身的职业发展角度获得成功。企业在对员工开展职业生涯规划指导的时候，要按照纵向发展的模式，确保员工的职务可以有一定的发展空间。与此同时，还要按照横向发展的特点，确保员工能够承担不同类型的工作和责任，促进综合能力的提

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

升。员工职业生涯规划指导的实施为员工自我的发展提供了保障，最终会使得员工自身潜能得到激发，能够在企业需要用人之际发挥针对性的补给作用，实现用当其时。

完善员工培训计划的建设，实现人尽其才。一个系统化的培训工作，有利于更好地提高员工自身的业务素质和综合能力，从而也使得员工得到全面的发展，提升自己的核心竞争力。

在这个过程当中，企业一要建立培训结果的评价机制，全面评估和总结培训工作；二要加强对员工工作满意程度的调查，加强对员工的测试和考核力度，从而使全面的评估得以有效地实现；三要建立一个长效的培训激励机制，努力挖掘有潜质和有能力的员工，为他们提供更加丰富的培训机会，把培训工作和对员工的考核有效地结合起来，确保员工处在不断进步的状态当中；四要基于企业人力资源结构和人力资源各方面的需求，合理设置培训的计划，选择培训的对象，确定培训的方式和内容。在这部分工作进行的时候，要加强沟通和协调，开展全方位的调查，尽量做到因材施教，使培训的内容能够符合员工的个人发展需求，为人尽其才提供帮助。

综上所述，企业在人才的选用上做到“人岗相适、用当其时、人尽其才”是企业发展的重要前提。从企业发展战略的角度出发，未来一段时间内对人力资源的管理工作做出系统的规划，是确保人才有用武之地的一个有效措施，确保企业获得长久的生命力并提高自身的核心竞争力。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

案例8-2　马云和蔡崇信的缘分

在企业的生存和发展过程中，人才至关重要。企业在人才的选用上要以“人岗相适、用当其时、人尽其才”作为基本的准则。然而，“物尽其用、人尽其才”对于企业管理而言是理想状态，要实现这一点并不容易。人才，是企业的第一资源，只有把人才盘活了，企业才能有资本谈基业长青。如何真正做到知人善用是一名优秀的管理者的必修课。

薪资高对人才具有强吸引力，但这并不是绝对的，因为有些人才更看重企业的发展前景、能够给自身的发展提供舞台，或者员工之间相处的氛围等都可能是人才选择投身某企业的重要条件。所谓良禽择木而栖，如果企业有足够的发展潜力，人才自会找上门来。

蔡崇信当年放弃70万美元的年薪（按当时汇率，折合人民币580万元）加入马云的创业公司，拿月薪500元人民币。很明显，他看中的并不是薪资待遇，而是企业的发展前景。

在马云看来，蔡崇信擅长的领域众多，不仅通晓财务还做过律师，能够帮助公司筹措资金，于是他让蔡崇信帮他组建公司，事实证明这个决定是明智的。蔡崇信也曾经短暂地担任过公司的首席运营官，但他表示那不过只是名义上的职位而已。作为CFO，他始终负责公司的融资，以及安排如何花费融到的资金。也就是说蔡崇信在公司的分工是十分明确的，他擅长哪个方面，就将这个方面的才能发挥到极致，这个过程就是典型的“人尽其才。

但是，我们都明白阿里巴巴的成功并不是仅靠马云或蔡崇信个人的力量，而是依靠整个团队的精诚合作，这就涉及人才的凝聚。也就是说，管理者要找到一群志同道合的伙伴，然后让他们人尽其才，这样企业才能做大做强。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

8.3 人才蓄力：高管理，众人拾柴火焰高

未来战胜对手的关键不是技术、资金、人才，而是管理和服务。管理就是要把框架搭起来，从宏观管理走向微观管理，服务就是加强整个队伍的服务意识建设，逐步摆脱对资金的依赖、对技术的依赖、对人才的依赖，使企业从必然王国走向自由王国，建立起比较合理的管理机制。当管理者还依赖于资金、技术和人才时，其思想是受束缚的，则企业的价值评价与价值分配体系还存在某种程度的扭曲。只有摆脱三个“依赖”，企业管理者才能科学决策。

当企业把所需要的各方面人才凝聚在一起时，这种高水平的人才队伍会在潜移默化中把对人才的要求推向新高度。在互联网时代，企业间的竞争，归根结底还是管理上的竞争，过去所倡导的狼性文化“硬性管理”对于高水平的人才而言，只会让他们越来越丧失工作的体验感，导致工作效率不断降低，既然如此，为何不培养他们产生表面为企业工作实则是为自己创业的想法呢？毕竟创业可以使人们的生活变得充实且有意义。所以，在培养员工创业精神的时候，企业需要一直秉承基础原则——企业文化与用人机制。

美国《幸福》杂志发表的一篇文章中提到，没有强大的企业文化，就没有卓越的企业价值观、企业精神和企业哲学信仰，再高明的企业经营战略也无法成功。这充分说明了企业文化对企业发展的重要性。企业文化作用于员工，影响员工，通过一个共同的明确目标将员工与企业联系起来，使企业有一种亲和力，让员工认识到自己与企业是一荣俱荣、一损俱损的关系，从而对企业产生信赖，为与企业同进同退奠定良好的基础。企业文化有助于不同岗位上的员工齐心协力、携手合作，朝着同一目标前进。

中小企业由于受到自身资金、品牌、规模等方面的限制，很难一开始就吸引到人才中的佼佼者，但却可以从长远效益出发打造人才蓄水池，主张在内部实现员工的岗位晋升。例如，维珍唱片公司曾经的清洁女工，如今已经晋升为维珍集团旗下一家唱片公司的总经理。

除此之外，企业可以通过分配股权或期权的方式采用雇员制，以此建立一个新的观念：员工即老板，自己是处在创业的状态中，工作是为自己打拼。这样，员工就会具有持续的创造性和付出意识，面对

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

企业的荣辱怀有责任感。这种主人翁的感觉比用人机制的条条框框重要得多。举个例子来说，澳大利亚航空公司的资深机组人员平均年薪大概是66 400美元，一年正常上班时间是660小时；而维珍航空公司的机组人员平均年薪是40 000美元，一年正常上班时间为700小时。维珍航空公司的服务做得要比澳航好，为什么？这得益于一个奖励制度，这个制度不是一般公司的那种会造成人人自危氛围的制度，而是一个叫“第一个知道，第一个解决”的制度，即机组人员要对自己的行为负责，自己第一个找出问题和解决办法，奖励就是一张免费机票。人一生中的大多数时间是在工作中度过的，因此对工作感兴趣、在工作中得到成就感和快乐非常重要。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

案例8-3　腾讯的人才管理秘密

人力资源作为中小企业所有生产要素中最为活跃、最有价值、最具有创造力的要素，是企业在创新与发展过程中必须重视的一个方面，也是考验企业管理者的一个重要方面。随着我国宏观经济环境的变化、市场竞争的加剧，中小企业面临着严重的人才流失现象，因此完善人才管理制度是我国中小企业取得可持续发展的必要途径。

马化腾作为一名出色的管理者，一直在思考腾讯要如何帮助高级人才持续成长。基于此，腾讯对高级人才有4个维度的横向评估，分别是：管理自己、管理工作、管理团队、管理战略变革。除此之外，对高级人才的培养和管理更是腾讯人力资源管理的重中之重，在企业发展的同时不断优化人才管理制度，使得腾讯能够长久地拥有智囊团，为腾讯的发展出谋划策。

首先，腾讯树立了正确的人才管理观念。在过去几年里，腾讯不断地引入职业经理人来弥补公司存在的一些不足，通过有效配合来提升公司的业绩。例如擅长产品技术的马化腾与擅长企业运营的刘炽平，成为腾讯最为成功的工作搭档。

其次，马化腾以身作则，亲自参与到公司的“辅导年”计划中，以最高产品经理的身份对公司员工进行培训和悉心辅导，腾讯对落实“辅导年”计划的重视程度和执行力可见一斑。“辅导年”计划不仅为公司储备了领导人才，还促进了腾讯企业文化的发展——领导者应该对员工的发展负责。

腾讯除了在观念上重视人才的培养和管理，在工作中也落到实处了。腾讯采用雷达图对员工的业务能力进行多维度评估，而且会针对评估结果进行针对性的培训，以期员工能够获得持续的发展。

更为可贵的是，腾讯非常重视人才的个性化发展，鼓励人才保持自身的行事风格和特色，同时尽可能匹配人才的需求，尤其是对刚进入腾讯的员工，腾讯会在工作和生活中与他们进行沟通，以帮助他们适应腾讯的工作。无微不至的关怀也是留住人才的重要手段。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

一人拾柴火不旺，众人拾柴火焰高；一人难挑千斤担，众人能移万座山。大型跨国公司之所以全球领先，其实不仅是因为技术，更重要的是因为管理。从某种意义上看某些公司不比竞争对手差却没有发展起来，就是因为没有融入管理。什么东西都是可以买来的，唯有管理是买不来的。在行业内领先的公司大都拥有一批高学历、高层次的人才，其终极目的就是要理解、接受、消化先进的管理思想。要抓好管理，需要先理解这个新时代的管理——无为而治。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

小结　以饱和现金流实现放养政策

企业的发展大致会经历人治—法治—心治—无为而治这四个阶段。

企业发展的早期阶段主要靠人治。创业元老极为重要，因为其经验决定着未来企业成长的台阶，即能人打天下。领导者取得成功靠三条：第一是眼光，别人看不见的机会你能看得见；第二是魄力，别人不敢做的事情你敢做；第三是用人，一个好汉三个帮，自己努力办不到的，可以通过借力办到。在此阶段，商业模式一般为能人模式，即企业的领导者起决定性的作用。领导者作为企业的主心骨，一旦离开或休假，企业便不知该何去何从，这也就会造成下属对其决策产生依赖。当能人很辛苦，因为他不得不当个英雄。

法治的根据是流程，流程不是制度，是做事的优先顺序。流程管事，制度管人，制度是做事好坏与奖惩有关的条例，所谓流程就是把最优秀的人的经验提炼出来。此阶段的商业模式为系统模式，即依靠流程进行管理，好的流程需要具备三大特点：简单化，照着做即可；专业化，左边写步骤，右边写操作的细节；标准化，用量化、行为化的语言来进行表述，禁止用形容词、副词、模糊化的语言来进行表述。

心治，即价值观，文化。价值观表现在四个层面：第一是客户满意，管理大师彼得·德鲁克认为，企业存在的目的就是不断地创造客户，只有创造客户才能实现企业的永续发展；第二是员工成长，如果员工不成长，就不可能实现客户满意的目标；第三是追求卓越，多出精品，告别粗制滥造，用工匠精神做事；第四是变革与发展，企业要与时俱进，学会升级。价值观落地最好的方法是把价值观变为可以操作的行为和细节，做到流程里。

无为而治，即有所为，有所不为。管理学上有一个观点：管理控制的最高境界就是不受控制也能达到目标。这实际上就是老子所说的那句话：“无为而无不为。”为了使公司达到无为而无不为的境界，好像什么都没做，但公司取得了进一步的发展，这就是管理者的最高境界。目前，许多公司并没有达到“无为而无不为”的境界。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

“无为而无不为”体现的不仅仅是无为而治，它还体现为好像不需要怎么管，但事物都在前进。为什么？这种前进其实是一种文化氛围在推动。如果无为而治的境界能达到，管理者就可以放心地休假了。流程能解决的问题，就不再需要人为去做；文化能够解决的问题就不需要人过多地关心。流程是硬件，教会员工怎么做；文化是信仰，让员工知道为什么而做。有这两个方面做保障，就可以实现解放管理者的目标，通过员工的自我管理，老板可以做到放手不管，把企业建成真正的自由王国。

现代企业不再需要被动的员工，企业需要竭力寻找的是在工作上拥有主动性、能够积极做好自我管理而不是等待命令的员工。因为只有具有主动性、能够进行自我管理的员工，才能实现业绩的最优化。

自我管理是每名员工应该具备的能力。西门子公司有个口号叫作“自己培养自己”，这反映了西门子公司在员工管理上的深刻见解。和世界上所有的顶级公司一样，西门子公司把员工的全面职业培养和继续教育列入公司战略发展规划中，并认真地加以实施，但他们所做的并非仅止于此——他们把相当的注意力放到激发员工的学习欲望、让员工承担责任上，并使员工在工作中体会到成就感，同时引导员工不断地进行自我激励，以便能和公司共同成长。

如何激发员工潜能，让员工为自己工作，而不是为公司打工？首先员工要对企业目标、文化等有一定的认同感，然后才能谈及自我约束能力及自我激励能力。员工的主动性和能动性体现在对所承担的工作和达到企业所设定的目标的自信心、克服困难和战胜挫折的勇气、对同事的尊敬和在工作中的协作精神等方面。

在员工自我管理的基础上企业需要设计自运行机制，让机制去管理。海底捞的管理就是一个很好的例子，为了应对餐饮行业服务人员文化程度低、收入低、招人难的问题，薪酬一定要做出调整。

海底捞既不想增加人力成本，又想提高员工的待遇，于是他们就设计了计件工资制度。海底捞西安试点的第一家店有108张桌子，每天要做660桌的饭菜。当时传菜组平时是6个人，周末是8个人（加两名钟点工）。后来实行计件工资制后，端一盘菜0.4元，谁都可以端，于是上菜窗口就变成了排队等菜的地方。因为上菜高峰期洗碗间、小吃房的工作人员都比较闲，他们就都来端菜。计件工资制实行了两个月，这家店的人员从240人降到180人。门店的整个支出没变，但员工的平

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

均收入增长了30%。通过海底捞的管理我们可以发现，能让员工实现自我管理的从来不是老板，摈弃传统的绩效考核模式，让员工为自己而战，实现自组织、自管理，是未来管理的必然趋势。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

案例8-4 华为的“三高”人才管理机制

华为的“三高”指的是高工资、高压力、高效率。在这三个条件中，任正非坚信高工资是第一推动力，他曾经说过：钱给多了，不是人才也变人才！因而华为提供的就是高工资待遇。除了高工资，还有奖金与股票分红，内部职工的投资回报率每年都超过70%，有时甚至高达80%。华为的薪资分配是向优秀员工倾斜的，自己为自己干活，自己为自己加薪。华为的薪酬机制明确定岗定责、定人定薪，这就从侧面要求员工尽职尽责，因为他们的付出直接与自己的薪资挂钩。最重要的是华为让员工明白只要足够优秀，每个人都有升职加薪的机会。经济利益是最直接、最明显的激励方式，高收入是高付出的有效诱因。

华为建立了以自由雇佣为基础的人力资源管理体系，不搞终身雇佣制。这使人才不得不在企业快速发展的压力下不断提高个人素质，持续提高工作能力。华为还实施末位淘汰机制，鼓励“公平竞争，不唯学历，注重实际才干”，不论资排辈，只重实际能力，大胆地起用年轻人，时刻为不思进取的人敲响警钟。此外，还定期采取考核制度，而且考评工作有着严格的标准和程序，是对员工全方位工作表现的考评，考核的依据依次是：才能、责任、贡献、工作态度与风险承诺。这就是高工资之下的高压力，有利于激发员工的危机意识，提高员工的价值创造能力。

高效率最明显的表现形式就是，华为实行在职培训与脱产培训相结合、自我开发与教育开发相结合的开发方式，提高员工素质，以适应企业的发展，同时充分让员工有机会得到个人能力的提升。每年华为都要派遣大量的管理人员、技术人员到国外考察、学习、交流，优化了重要领域的人员素质，为有进取精神的人才提供了拓展知识和提高素质的机会，这个机会是当前高素质人才最看重的，有着很强的激励效果。

管理的最高境界是无为而治，让人才管理实现放养，也就是说老板不用再挖空心思做管理，而这种理念的核心正是自组织、自管理。“群众是真正的英雄”，自组织、自管理是给员工创造自由发挥的空间，依靠员工的自觉自愿，自己激励自己、自己约束自己、自己主动协助同事，各司其职、齐心协力，进而实现组织的目标。这是因为：没有什么激励比自己激励自己更有效，没有什么约束比自己约束

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

自己更牢靠，也没有什么协调比自己协调自己更有效；人不管、机制管，自己管、管自己，管得少、管得好。总而言之一句话：企业老板要想实现不管，最简单、最快捷的途径就是把尽可能多的资金分配在吸引人才和留住人才上！

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

锦囊9　新圈子：搭建平台社群

当规模经济的地位逐渐被削弱时，小众经济开始兴起，社群时代来临，同质化的商品越来越多，促销活动的花样越来越多，以致无数的消费者无所适从、无从分辨，消费欲望逐渐下降；以商品为核心的营销手段开始失效，公司的模式被慢慢淡化；移动互联网拉近了人与人的距离，催生出以人为核心的社群营销，正在快速生长。社群营销的实质是返璞归真，把营销聚焦点重新放到人与人的关系上，通过产品内容聚拢认同的人组成社群，通过服务经营好社群成员之间的情感，通过一个个的成员去影响其身边更大的群体，从而使社群发生基因相同、形式不同的裂变，然后提供给新的群体更适合的产品，周而复始，不断扩大品牌的影响力，符合互联网潮流的“去中心化”“去碎片化”，重构了新的商业模式，让社群经济的未来前景不可限量。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

9.1 社群搭建：人以群分，精准定位用户

人以群分，社群经济的时代已经到来，从以前的“得渠道者得天下”到“得用户者得天下”，再到现在的一个新生名词：“得社群者得天下”。“社群经济”是一个新的商业风口、一种新的趋势，也是传统商业向新商业转型的绝佳机会。社群经济可以为特定群体提供产品和服务，通过有创意的运营促进成员情感体验和深度交互，激发社群成员的传播力、创造力，提高社群成员的自主参与度，形成可持续性的情感价值和商业价值，直至一个不断进化、自行运转的生态圈建立起来。

社群专注于协调与用户、合作伙伴等个体的关系，根据用户的习惯和社会偏好来理解用户，通过有价值的信息及互动来创造价值。搭建社群运用到的战略是用户画像，所谓用户画像是根据用户的社会属性、消费及生活习惯而抽象出的一个标签化的用户模型。精准定位营销就是基于对用户画像的有效利用，分析产品的潜在用户，使之成为产品设计时的关注焦点，利用数据挖掘目标用户的动机和行为，构建智能推荐系统；对产品或服务进行私人定制，即个性化地服务某个用户或某类群体。社群的关键不在于数量的多寡，而在于其在社会中的实际影响力。社群只有经过“客户—用户—粉丝—好友”这样的进化，才算是真正缔结，在此基础上利用适当的运营策略搭建形成好的社群。

对于一个社群来讲，它所倡导的价值观是社群的灵魂，共同的价值观是凝聚社群成员最根本的保障。因此，运营社群首先要界定好社群的价值观。价值观是一种很抽象的东西，但是在社群中需要通过不同的形式把社群组织的价值观体现出来，无论是通过语言口号还是通过各类活动，要充分彰显社群所倡导的价值观，不能因为价值观界定不明而引起成员流失或放弃。一个价值观鲜明的社群组织，它的社群成员认同感会得到很大的提升。

在社群成立初期，成员数量较少时还能通过社群本身进行管理，但随着社群的壮大，如果仅仅通过推送信息引起成员的关注，社群就会变得像一盘散沙，缺乏组织性，更不能获得长期良性的发展。因此，运营社群就要实现社群成员的自我运营，建立起社群机制，这种机制的形式可以是多种多样的甚或由成员自己提出来，重要的是实现

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

社群内部成员的组织化。如吴晓波频道社群，社群人数已经接近百万，为了实现社群的组织化，在社群内建立了班委组织，指派班长，并且依据城市、兴趣等再进行组织的细分。通过建立社群组织机构这种方式可以加强对社群的管理，提升社群成员对组织的认同感。

提升成员参与感是社群运营的一个基本宗旨。参与感是互联网经济中必不可少的提升用户黏性的方式，小米公司副总裁黎万强在其所著的《参与感》一书中总结了参与感的“三三法则”[1]。对于运营社群来说，同样要注重提升社群成员的参与感，因此在社群运营中要设计出各种各样的社群活动，无论是线上活动还是线下活动，让社群中的成员参入进来，激发他们表达自我的欲望以及对社群的认同感。例如，互联网餐饮企业伏牛堂运营自己的社群“霸蛮社”，通过线上及线下的活动让社群中的成员参与其中，连伏牛堂的服务员都是从“霸蛮社”社群中招聘的。

众筹商业很适合运用到社群运营当中，因为在社群中会出现很多由成员自己发起的项目，通过社群成员的众筹不仅能够解决项目的资金问题，更重要的是能够通过项目实现成员之间的资源互换、资源共享，让成员借助社群的力量实现自己的目标。例如，罗辑思维在其微信公众平台专门设置了社群众筹项目，社群成员自己有优秀的项目都可以通过微信公众平台进行众筹。

[1] 三个战略：做爆品，做粉丝，做自媒体。三个战术：开放参与节点，设计互动方式，扩散口碑事件。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

案例9-1　小米之家的社群管理模式

在移动互联网时代，商业模式不断得到优化，社群营销模式也日渐成为社会的热门话题之一。伴随着这样的社会环境，不同性质和特征的社群形成了，这些社群的出现对人们的社会行为和企业的运营方式都产生了深远的影响，社群在新的时代环境下被赋予了新的含义，由此兴起的“社群经济”也成为新的商业风口。

移动互联网技术的推广拉近了人与人之间的距离，即使是相隔千里的两个人，也可能是属于同一个社群的成员。在社群功能不断延伸的同时，社群的价值日益显现，由此催生了“社群经济”。

社群经济的产生让很多企业看到了巨大的潜在消费群体，于是他们利用新的网络技术构建符合他们的销售模式的社群。

小米之家是小米公司成立的直营客户服务中心，为广大“米粉”提供小米手机及其配件自提、小米手机的售后维修及技术支持等服务，是小米粉丝的交流场所。图9-1所示为小米之家的店内销售情况。

在国内，李善友教授以“小米社群”作为案例研究社群经济的发展，将社群的发展描述为三个阶段：核心人群的定位、进行O2O社群营销及设计参与感游戏。[1]首先，小米精准定位消费群体，无论是从销售理念还是销售方式上都以中、低档消费群体为主要对象进行宣传，同时小米认识到消费者的忠诚度十分重要，一言以蔽之，小米是一个贩卖归属感的公司。最关键的一步就是小米社群的建立，相较于现在传统企业着重生产硬件而言，小米选择从软件着手，同时相较于传统企业以产品为王而言，小米则先考虑聚集用户，通过软件使用户和小米发生不可接触的密切联系，加强用户与小米的产品之间的黏性。其次，“互联网+”时代充斥着基于手机与可穿戴设备的社交平台，比如微博、微信等工具，使得人与人之间又回到了过去的“部落”关系，这就是建立属于产品社群的绝佳契机，人们出自本能反应会试图寻找与自己相似的人并成为朋友。这反映的是一种人人互动的社会结构，此时企业可以通过探析人与人之间的互动，从而发现其中的规律和状态以洞察消费者行为，并借此完成销售产品的行为。换句话说，小米之家最大的贡献就是为广大用户提供了一个平台，使他们之间可以互

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

相交流，进而产生感情，通过这个互动平台，小米就可以一次性挖掘消费者背后的潜在购买力，并促使消费者的忠诚度变高。



图9-1　小米之家的店内销售情况

资料来源：微网
https://t.cj.sina.com.cn/articles/view/6009141780/1662c3a140010064hn.

社群经济虽然才崭露头角，但它已经成为一种“小而精”的经济形式，越来越多的企业、个人开始尝试这种经济形式，运营自己的社群。社群在运营中应该大胆尝试，推陈出新，找到适合自己社群的运营模式从而实现社群的长远发展。

[1] 李善友.产品型社群[M].北京：机械工业出版社，2015.

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

9.2　社群运营：培养斗士，平台自发生长

社群经济中一定少不了头部用户在其中发挥作用，互联网大师凯文·凯利认为，一个手艺人如果能拥有1000个铁杆粉丝，那么就可以实现自给自足。将足够的精力放在社群建立早期的忠实用户身上，等他们形成了较高的黏性，就会形成强大的吸引力，由此带动下一波成员的发展，社群就会以滚雪球的方式飞速向前。

比如“罗友霸王课”的社群精英领袖俱乐部，就是在不断聚集精英大咖、行业领袖，不断优化自己的社群结构，在盘子做大的同时抓住头部用户。

头部用户，即意见领袖，他们是网络社群话语权的主导者，为社群讨论制造主题并进行议程设置，影响成员讨论特定话题的方式及框架。意见领袖善于掌握信息并对其进行独到的分析和思考。在人际传播中，意见领袖能够通过发挥主观能动性影响他人的想法和判断。意见领袖是引发成员关注的社群价值体现者，在社群内传播信息影响成员的思想和行为，是通过媒介在社群中劝服受众接受新观念、新事物、新产品的创新扩散过程。意见领袖普遍具有三个特征：

意见领袖在社群内部的话语权相对自由且集中。意见领袖因其自身的影响力及权威性，传播的内容在一定时期和范围内能有效地左右成员的关注点，继而有发展成为社群甚至整个社会的公共议题的可能，对社群内部信息的流向具有议程设置的功能。

意见领袖的话语权是社群发展的源泉与动力，是社群稳定发展的前提，是成员与意见领袖间的良性互动机制。一方面，社群是具有相同点的个体所构成的群体，意见领袖的话语表达既是社群价值的体现，也是满足成员需求的养料。另一方面，意见领袖构建了社群的舆论生态，促进成员的积极参与和讨论是增强社群活力的有力保证。

意见领袖与其追随者之间存在不对等的钦佩与赞赏的关系，因此拥有与意见领袖更多的相似性成为追随者的理想。意见领袖的话语权在一定程度上成为控制其追随者的权力。意见领袖的意见和表达能够影响成员的思维方式，引起舆论导向的变化，从而影响成员的态度和行为。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

意见领袖是网络社群内话语权的持有者，是网络社群的核心力量，能够最大限度地联结社群成员，为社群的发展提供思想观念，分享优质内容，构建社群文化。意见领袖作为信息时代的特殊话语阶层，其话语权是在技术更迭和社会变革的语境下产生的。

意见领袖在虚拟社群传播中的角色作用，是与虚拟社群的存在价值密切相连的，主要表现为三点：

首先，一个社群之所以对其成员具有吸引力，是因为他们认为该社群中的交流是有意义且重要的。作为消费决策的信息源，其影响力都以一种交叉并置的方式在相互映照。在实在社群中，意见领袖附带有确定的、往往与追随者关系密切的社会身份特征——职业内的行家、有地位的领导者，或是亲属和朋友。因此，他们具有较高的可信度，甚至起到替代决策的作用。而在虚拟社群中，只能从信息内容上辨别意见领袖，缺乏人际关系的可靠保证，因此，他们的意见往往更多地表现为信息参照。

其次，互联网运营正由入口网站快速走向社群服务，网站和商家都选择虚拟社群作为营销传播的平台。对受众一方而言，由于对传播介质的选择具有自在性，他们可以自由地出入社群，灵活地进行信息的转换和组织，完全根据自己的需要来使用媒介，使得网络受众比其他媒介受众流动性更强。而对网络经营者一方而言，为了实现商业化经营目标，必须追求虚拟社群的市场细分或传播分众，树立对成员的稳固吸引力。

最后，社群是网络空间里开放的人群集合体，它的存在和发展，除了取决于网站提供的技术平台外，还取决于社群成员的参与程度。维持社群成员对消费信息的高参与度，条件有二：普通社群成员的信息需求和意见领袖的活跃。“当普通人遇到需要决定是否相信、购买、支持、喜欢或不喜欢的情形时，他们就会去意见领袖那里寻求指导。”这也是社群消费信息交流活动的动力。网络上有特定产品的官方网站和专题论坛，汇聚了超文本的消费信息，可以便利、快捷地满足人们立体化的信息需求。这种需求本来就带有明显的消费行为的功利性，一旦在社群中得到满足，就会强化参与者的行为。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

案例9-2　意见领袖就是撬动商机的杠杆

意见领袖也称为舆论领袖，是指在人际传播活动中表现活跃的一小部分人，他们对某方面的事态发展比较关心，而且比较了解，因此他们能积极主动地向广大的公众群体提供相关信息，并对事件的过程做出相应的主观评断和理解，在一定程度上具有影响他人思想、左右他人行动的作用。简言之，意见领袖就是“在人际传播网络中经常为他人提供信息，同时对他人施加影响的‘活跃分子’”。

微博中的意见领袖都有哪些人呢？通常是指那些拥有众多粉丝的大V。自媒体时代的到来，让更多的人拥有话语权，同时也使大V们的影响力更大。通常一个知名的娱乐明星会拥有超过千万的粉丝，随便发布一条信息即可引来极高的评论数和转发数。微博技术改进之后，热搜话题榜成为一个非常重要的板块，我们注意到通常在微博热搜榜上的话题要么是由微博大V发布的，要么是某些评论微博大V言行的话题。这两者的区别在于，前者是微博大V自身充当意见领袖发布信息，后者则是意见领袖借微博名人发表自家的观点，并且引起网友们的共鸣，由此可见意见领袖的影响力。更值得一提的是，越来越多的企业意识到这一点，并且积极利用微博平台为自家的新产品造势和宣传。

微博为意见领袖提供了一个积聚和互动的平台，私人化的特点使微博意见领袖更真实、鲜活地表现出信息互动和交流时的亲和力[1]。由于微博拥有“圈群化”和“聚集性”的传播特征，因此意见领袖能更轻易地发挥作用。微博意见领袖通过“关注”和“转发”让信息扩散出去，通常在微博中添加关注的都是志趣相同或看法一致的一群人，他们很容易产生共鸣。当出现一则新消息的时候，关注者就会随着意见领袖做出反应，接着“转发”。“转发”使信息第二次扩散，信息第二次扩散之后就会形成一个逐渐张开的大网，呈辐射状向外大量传播。意见领袖就是这个信息发布的中心，起到牵一发而动全身的重要作用。每个微博意见领袖因其关注事件的视角或自身的内在因素不同，都会形成自己独有的联络网和关注群。[2]

举一个最常见的例子就是，现在很多企业都会给自己的产品找一个代言人，还分为国内代言人、亚洲区代言人和全球代言人之类的，但是无一例外，这些代言人都是拥有巨大粉丝群的明星，实际上就是一个成熟的意见领袖。当新产品发布的时候，该明星在微博上进行产

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

品信息的转发，并发表自己对该产品的使用体验，表明产品的功能或者服务的优越之处。这样一来，该明星就相当于发表了自己对产品的观点，他的追随者出于信任和对他个人的情感就会进行转发，或直接形成购买行为，这样一来就达到企业的宣传目的了。2017年7月，吴亦凡为小米5X转发的微博，每一条都突破了100万+的转发量，这个数据可谓惊人，由此带来的利润可想而知。

当然，意见领袖并不是只存在于微博平台，类似于微信大V公众号、贴吧吧主都充当着这样的角色。他们的共同之处就在于他们都是社群的产物，在社群发展过程中形成，并成为促进社群发展的重要助力。

对于意见领袖来说，他们参与社群活动的动机可能并不是充当别人的建议者和指导者，占有知识的自信及利用技术的熟练使他们形成对网络媒体的接触兴趣和习惯。在社群中表现自己的能力，为他人提供指导，可以使他们获得成就感。反过来，他们的参与也带来了社群的活跃和声望，使社群得以壮大发展。

[1] 刘锐.微博意见领袖初探[J].新闻记者，2011(03).
[2] 董玉芝.自媒体时代微博意见领袖的舆论效应及其引导[J].中州学刊，2014(04).

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

9.3 社群链接：创造新奇，持续注入活水

流量的多少反映了一件产品是否受瞩目。在移动互联网时代，流量的入口已经悄然发生了改变。

在web 1.0时代，流量的入口是新浪、网易、腾讯、搜狐等门户网站。这个时代的商业模式主要是通过在门户网站做广告，吸引流量。但是，这种广告的转化率十分低下。

在web 2.0时代，流量的入口变成了搜索引擎，很多人通过百度等搜索引擎来看新闻、找内容。

淘宝最明智的地方就是让用户只能到淘宝上查找自己所需的商品，所以淘宝就成为有商品需求的用户的流量入口。而web 2.0时代的商业模式主要就是通过百度竞价排名、SEO优化等方式来获取流量。

到了web 3.0时代，一个热点事件的传播，既不是通过门户网站也不是通过搜索引擎传播，而是从朋友圈传开的。最新的统计显示，微信、微博、qq这三大类社交属性的社交媒体占据了流量的80%。

可见，流量入口的悄然改变直接导致商业模式的重新搭建。基于纯电商的商业模式已经举步维艰，未来电商平台上的流量只会越来越贵，获取用户的成本只会越来越高，所以web 3.0时代的流量是一个个的用户心智的获取，谁能用服务和个人品牌与用户持续互动、持续保持黏性，谁就拥有流量和话语体系。

在web 3.0时代，社群既是流量的入口，也是商业的爆发地，一切都需要社群玩家在凝聚了用户之智、团结了用户之力后才发挥社群的势能和形成商业接口。

要想突破流量困境，为社群持续注入新的生命力，企业要转变思维，要从流量思维转变为社群思维。流量思维是获取然后变现；而社群思维则是获取用户之后再通过裂变实现指数级变现增长。为了让用户有后续的行为最重要的就是转变用户的角色。

流量是看不到的，而用户是看得到的。很多企业走下神坛，开始打“体验”牌，运用各种手段让用户成为用户，毕竟先用上产品是第

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

一步，后面才会有用户成为粉丝、用户的口碑传播等。不仅如此，很多企业还把用户拉到一个群里，当作上帝一般的供起来，有问必答，有求不应，一有活动就往群里散发优惠券。

“得粉丝者得天下。”KK（凯文·凯利）提出1000铁杆粉丝理论：如果一个创作者或艺术家能够拥有1000名铁杆粉丝，这些铁杆粉丝各用一天的工资来支持创作者的工作，创作者即可以辞去全职工作来养活自己。这不是这几年提出的理论，以当今中国互联网中粉丝的势力与实力，也许不用1000名铁杆粉丝，200名足矣。

将用户运营成粉丝之后，我们似乎还可以再往前走一步。世间有三种情：亲情、友情、爱情，这三种感情更绵延长久。比如大部分淘宝用户尤其是女性用户几乎都会喊马云为“马云爸爸”，而“马云爸爸”也曾站台为“败家娘们儿”正名。

建立产品与用户的情感联系很难，产品可以拟人化但毕竟不是人，除了将创始人“风格化”以外，我们还可以或者说必须做的就是建立用户和用户之间的情感联系，因为社群如果没有社交那就不是社群了，有社交才能让用户有存在感和归属感。小米有线上论坛却还要搞线下的“米粉节”，其实就是这个道理。

简言之，通过社群思维来突破流量困境，就是通过各种运营手段完成用户角色转变，然后通过社群用户裂变实现指数级变现增长。在用户角色转变过程中，我们要学会经营用户资产，海底捞的等位体验其实就是经营用户时间资产很好的例子，因为用户的资产不仅有金钱，还有时间、情感等比金钱更有价值的东西。

在突破流量困境之后，各社群还要关注到合作的重要性，基于企业自身清晰的定位，与相关联的社群合作进行相互导流以二次获取流量。例如，你的社群是做护肤品的圈子，考虑到护肤品诠释的是一种美好健康的生活方式，那么就可以选择同价值的如保健品、健身减肥、彩妆等平台构成商业生态圈，牢牢控制住既得的流量，尽可能地扩大流量池。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

案例9-3　二手车市场何以成为汽车行业新蓝海

随着人们生活水平的提高，私家车的数量正在以惊人的速度增长，人们换车的次数也越来越频繁，在这样的情况之下，二手车成为人们热议的话题之一，很多经济学家更是指出二手车市场将会成为汽车市场的新蓝海。

首先必须明确：单靠门店卖二手车其实是杯水车薪，只会发生入不敷出的情况。运用网络平台进行导流的话，效果就会大不相同，二手车市场与网络相结合进行运营是顺应时代的变化而做出的行之有效的改变。一些较为著名的二手车网站不惜斥巨资请明星做代言人，以提高企业知名度。而二手车互联网公司的优势就是资金充足，进入行业比较早，系统比较完善，在本行业有较大的优势基础，比如技术优势、眼界优势，公司有充足的资金开发可预见未来的领域和模式，抢先占有市场份额，改变原有的份额结构，影响巨大。除了这些优势之外，二手车互联网平台还会定期组织一些活动，对顾客有较大的吸引作用。对顾客而言，二手车互联网平台可以节约时间成本，顾客可以直接通过平台了解情况后，有目的地进行购买。[1]

瓜子二手车直卖网是现在销量第一的二手车网站，于2015年9月27日正式上线，目前已成长为中国最大的二手车直卖平台。瓜子二手车直卖网帮助买家直接和卖家面对面交易。其实归根结底，这是一个平台导流的问题，也就是说实际上是以这个平台为中心形成一个社群，把对二手车感兴趣的一些人聚集到一起，并且随着平台内容的更新，不断吸入新的客源，让客户成为平台的粉丝，然后再利用产品的质量和平台的服务提高客户的忠诚度，以此一步步打开市场，迎来了二手车市场的春天。

[1] 朴振华.二手车运营模式的新时代[J].时代农机，2018(02).

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

小结　以经营会员贩卖品牌内在属性

目前的时代，谁掌握用户，谁就掌握更大的话语权。比如京东推出会员体系，是因为京东掌握了用户，其实只要掌握了用户，会员体系就好推。把会员推到专卖店，给专卖店引流，需要专卖店承担一些成本。作为企业，只要自己建立会员体系，同时建立起分配机制，就可以将会员分派给配合的专卖店共同做，刚开始做需要过程，当规模大的时候，就不存在这个问题了。

专卖店更多的是承载展示、服务和讲解的功能，交易平台甚至可以是线上的平台。前端是靠发展会员的能力，后端是IT的能力在支撑。专卖店只是一个终端展示的地方，当消费者去专卖店购买产品后，信息也可以通过线下报上来。会员更多的是靠积分卡，在专卖店出示积分卡，当具备了引流能力时，积分卡用完后，可以从专卖店把钱扣走。因为会员具备引流能力，所以有话语权。

如今，信息传递高速化、物流通路网络化、产品消费个性化、消费需求多元化，以消费者为中心的新的商业形态正在解构“产品—促销—销售”的传统商业形态。而社群营销，正是在新媒体和新平台的催化下建立起来的新商业形态之一。社群营销是指基于相近的理念或者爱好，通过载体聚集人员，以提供产品或服务满足群体需求而产生的商业形态。一个成功的营销社群，聚拢人群是前提，除此之外还要具备社群营销的三个表象特征：产品的小众化、服务的极致化、传播的基因化。

产品的小众化。为社群成员提供定制的小众产品是社群营销的核心标志。根据长尾理论，在产品充足、信息相对畅通、物流比较发达的前提下，大量小众产品累积起来的销量会高于少量热门产品的销量。根据社群的特殊需求而定制的小众产品更易于培育起消费者的忠诚度和品牌的美誉度，从而以小众产品销量的积累支撑整个品牌销量的稳步提升。

服务的极致化。服务营销是稳固社群成员的关键手段。消费者的关注度通常是短暂而涣散的，提供高溢价的服务是引起消费者兴趣的重要方式之一。在当前快消品市场同质化的趋势下，只有提供极致的

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

服务才能让社群成员感动，服务质量将成为各个品牌开展社群营销的决胜点。

传播的基因化。社群营销的目标在于催生社群同基因的裂变。基因营销，主要是通过“大家告诉大家”的方式取得传播理论中杠杆的效果。社群营销通过提供有价值的产品或服务，以情感、利益、关系等激发成员二次传播的动力，促使社群分裂成更多同基因的社群。

社群营销作为一种新思路，将打破我们常规的经营思维方式和传统的问题解决方法，是传统企业在互联网时代生存、发展、竞争的一种新思维和新战略，值得企业不断去探索。

社群营销的主要构成要素是“人”，核心纽带是“人与人的关系”，基本构成是“产品、传播、服务”三个元素。所以，社群营销的核心抓手是人际关系，扩散方式是社群裂变，最终目标是提升整体销量，三者各有侧重，不可偏废。具体到实际操作中，则分别是产品营销重内容、传播营销看裂变、服务营销讲感情。

产品营销重内容。内容是产品营销的核心，要做好产品营销首先要以产品的内容为切入点，打造内容的核心纽带，将社群的成员紧紧联系在一起。内容可以是产品的功能先进，也可以是产品的物美价廉，甚至可以是对品牌发展未来的期许，总之就是消费者附加于品牌、产品之外的价值和认同。

传播营销看裂变。营销是一种传播的艺术，社群营销正是将传播与营销相结合的产物，通过将产品与社群相融合，打造核心消费群，并将其催化裂变为基因相近的消费群，以口耳相传的方式影响新一代消费者对产品的认知，而社群裂变是否成功，一是看裂变后群体的基因与母体是否保持一致，即品牌的核心价值观有没有变异；二是看裂变后品牌是否能够提供相适应的小众产品满足新群体。

服务营销讲感情。在传统的服务营销理念中，服务密度是非常重要的指标，如餐饮巨头海底捞就是将过度服务作为其品牌营销的重点，而要做到过度服务则成本较高。社群营销的感情维系既讲生意，也讲生活，把社群成员的感情经营作为维系社群成员关系最坚实的黏合剂，做到成员相互学习、相互促进，营造“一半生活、一半生意，共同分享、共同成长”的良好状态，实现“玩着就把钱赚了”的最终目标。要开展好社群成员的情感经营，关键是树立精神领袖，帮助成

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

员建立信任、传递价值。在社群服务中，提供服务就是经营情感，经营情感就是维系社群，维系社群就是实现全体成员的共同成长，这就是社群营销下新型服务营销的形态。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

案例9-4 奢侈品贩卖品牌策略

真正的会员制营销，是要通过对会员的维护和服务来推广公司的其他业务。更高的目标是通过顾客的购买记录来分析消费者的购买习惯和消费者的喜好，再根据这些数据制订属于会员的独特方案，让会员购买更多、消费更多，甚至要整合利用多方资源，尽可能地掌握会员的需求，为会员提供符合心意的产品，让消费者一旦成为你的会员后就依赖你，不仅仅是对产品的依赖，最好是对品牌的依赖。唯有这样，会员制营销才能够帮助公司创造最大利润，挖掘客户的终身价值。[1]

路易威登进入中国市场时，国内的奢侈品消费仍处于起步发展阶段，比起说服目标顾客购买或者采取其他行动，首先是需要让中国市场的消费者知道这个品牌，这是第一步也是最难的一步，这关系着路易威登是否能够顺利打开中国市场。[2]品牌形象传播是一个漫长复杂的过程，动态的信息交流与共享强化着品牌形象的价值和力量，其中广告是应用最广泛的传播手段，也是能够增加品牌附加值的一种表现符号。对奢侈品而言，其品牌识别标志的重要性是不言而喻的。

虽然路易威登品牌在发展过程中需要迎合不同市场推出新品，但它最基本的功能品质不会改变。精益求精的技术和对质量的苛刻要求打造了路易威登经久耐用的优良品质，并因此形成属于自身的品牌。通过品质创造品牌认同，代表了消费者品牌追求的物质依据，这也使得消费者在需要一款经得起“磨炼”的奢侈品时能够主动联想到路易威登。高品质的产品可满足或超出消费者的需求，这样一来，消费者就会觉得价格高一点儿也是理所应当的。

这就是典型的贩卖品牌的营销手段。路易威登等奢侈品的成功无疑在向我们证明品牌所带来的附加价值有多高，由品牌带来的消费者所形成的圈子才是企业盈利的主要来源，尤其是奢侈品，消费者购买的已经不是产品的使用价值，而是更看重产品的附加价值，那是某种身份和地位的象征，这才是当代很多消费者所追求的。

传统的营销对内围绕产品考虑销售模式、制定经营决策、考核业务；对外围绕渠道制定终端宣传策略，说服消费者接受产品。这种营销道路在互联网时代显然会越走越窄。而社群营销的实质是返璞归

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

真，把营销聚焦点重新放到人与人的关系上，通过产品内容聚拢认同的人组成社群，通过服务经营好社群成员之间的情感，通过一个个的成员去影响其身边更大的群体，从而使社群发生基因相同、形式不同的裂变，然后提供给新的群体更适合的产品，周而复始，不断扩大品牌的影响力。

[1] 吴薇.传播学视角下的会员制营销研究[J].苏州大学，2010(05).
[2] 何红霞.路易威登公司在中国的营销策略研究[J].对外经济贸易大学，2007(04).

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

锦囊10　新战略：采取逆向众筹

中小企业家在选择项目进行投资时，大多时候会因为后果的未知性而缩手缩脚，导致很多中小企业或者个人有能力、有好的项目，但苦于人际关系有限，阻碍其发展。相对来说，当众筹的概念相继被引入各个领域后，好的科技产品，可以去众筹；好的电影剧本，可以去众筹。简单来说，只要你的方案有创意，就能够吸引到众多投资人的支持。这种看似简单的商业模式，让很多投资者和创业者看到了春天，通过众筹，可以把自己的想法变成现实。创意是众筹方案的最大特色，只要你有想法、有创意就可以加入众筹领域中，并获得成功。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

10.1　众人之智：集思广益，选取最优方案

投资问题一直是困扰中小企业家选择的一大难题，他们在选择项目进行投资时，会受到很多条件的限制，如：别人会不会投？为什么别人没有投？我投了会不会赔本？2008年金融危机过后，伴随着互联网的高速发展，美国实务界探索并发展出一种新型的融资模式——众筹融资。众筹融资是通过互联网的众筹平台，由融资者上传其项目或创意来吸引社会大众进行投资的一种融资模式。相对于传统的金融机构融资来说，众筹融资不仅简化了融资手续，提高了融资效率，还具有受众面广、门槛相对较低的优势。

众筹融资由三方组成：筹资人（发起人）、众筹平台、投资人。首先筹资人利用互联网将自己的项目展示在众筹平台上，获取大家的关注，确定由投资人进行评估，若认可就对其提供资金支持，从而实现面向社会大众筹资。

自2011年我国首家互联网众筹平台“点名时间”正式上线运营，互联网众筹开始了爆发式增长。据统计，自2016年以来，互联网股权众筹平台基本情况如下：首先是平台总量方面，互联网股权众筹平台累计310家，其中目前在运营平台105家；其次是发布项目方面，累计发布项目将近10万个，其中目前在发布项目8000多个；再次是成功融资项目方面，累计成功融资项目数将近4000个，成功融资金额高达300多亿元；最后是平台用户方面，平台月活跃用户数超过20万人，其中男性用户较多，20～29岁的用户最多。

相对于投资模式，众筹融资通过网络平台向社会大众筹集资金，具有社会大众灵活参与的优势，不仅能快速帮助中小企业筹集到所需资金，而且能推动中小企业迅速捕捉到市场信息，获取目标顾客。

首先，众筹融资拓宽了中小企业的融资渠道。传统的中小企业融资渠道以银行信贷为主，而银行信贷往往手续烦琐，要求较高，对贷款金额、贷款时间长短等都有严格的限定，很多中小企业达不到要求，无法满足正常的资金需求。众筹融资则要求相对较低，中小企业只需在网络上展示自己的项目相关资料，就可吸引社会公众的投资，且投资者可选择的投资方式较多，因此可以较大程度地满足中小企业的融资需要。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

其次，众筹融资降低了中小企业的融资成本。中小企业的经营风险较大，传统的银行信贷往往会要求更高的利息率，从而导致中小企业的融资成本偏高。众筹融资可以使中小企业避开多项税费，并且通过向社会公众筹资分散风险，从而可以降低中小企业的融资成本。

最后，众筹融资提高了中小企业的融资效率。在银行信贷融资中，银行会对中小企业的相关资料严格审核把关，层层审批，且最终中小企业获得的贷款数额会受限，从申请到获得贷款的持续时间相对较长。众筹融资则只需要众筹平台的审核即可，因此效率更高，且社会大众可随时随地进行投资，不受时间和空间限制。

一方面，很多企业家有投资的想法但碍于后果的未知性缩手缩脚，除此之外，很多中小企业或者个人有能力、有好的项目，但苦于人际关系有限，阻碍其发展。另一方面，支持者在看到自己喜欢的项目，或者看到了该项目的未来发展时才会选择支持，但只喜欢还不够，必须还有能力，不过现在的众筹项目的资金档位有很多种，最少的1元即可。

众筹的概念相继被引入各个领域中：有一个好的科技产品，可以去众筹；有一个好的电影剧本，可以去众筹；想出一本书，也可以通过众筹方式获得资金。这种看似简单的商业模式，让很多投资者和创业者看到了春天，在众筹领域中，只要你的方案有创意，就能够吸引到众多投资人的支持。通过众筹，你可以把自己的想法变成现实。创意是众筹方案的最大特色，只要你有想法、有创意就可以加入众筹领域并获得成功。

所谓逆向众筹是一种区别于传统众筹的众筹方式，传统意义上的众筹即大众筹资或群众筹资，是指向群众募资，以支持发起募资的个人或组织的行为。而我们在这里提到的逆向众筹则是指为他人筹集资金，同时使自己获利的行为。

众筹融资作为近几年出现的网络融资模式，为中小企业融资开辟了新的道路，但是众筹融资过程也伴随着来自各个方面的风险。为了降低这种风险，我们可以转换思路，尝试逆向众筹，接下来我们一起来看看几个典型的逆向众筹成功的案例。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

案例10-1　魔性的“冰桶挑战”

肌萎缩性脊髓侧索硬化症（amyotrophic lateral sclerosis，ALS），俗称渐冻人症。2014年的夏天，这项罕见病伴随着一项从美国社交网络发起的ALS冰桶挑战活动（ALS ice bucket challenge）在全球范围内引起了广泛关注。这项活动的主要目的就是加强人们对肌萎缩性脊髓侧索硬化症的了解及筹得更多用以研究该疾病及改善患者病情的慈善捐款。

活动规则十分简单，即由参与者在社交平台上发布一则用冰水浇身的视频，然后由这名参与者@下一名参与者进行接力，被点名者可以选择在24小时之内接受挑战或者为对抗ALS者捐出100美元。活动一经发起立刻引起全球网民的积极响应。这是一个成功的众筹案例，对于社交平台来说，不仅帮助肌萎缩性脊髓侧索硬化症病人筹集了善款，同时也利用推广过程中对平台的使用频率使自身获益。

《西游记之大圣归来》股权众筹带来的票房奇迹[1]

《西游记之大圣归来》是国漫的经典之作，是第一部引起巨大反响的国产3D动画电影，2015年7月10日上映之后，仅用62天时间就狂揽近10亿元票房。《西游记之大圣归来》的成功掀起了影视众筹的狂潮。

2014年11月，天空之城创始人路伟通过朋友圈发布为《西游记之大圣归来》众筹宣发资金，那时谁也没有想到最终89名众筹投资人共计投入780万元。这次众筹实际上除了筹措资金也使电影得到了更为广泛的宣传，从排片率垫底的“动画片”一跃变成了国产动画的新希望。在大批网络大军的推波助澜下，影片上线半个月，总票房超过6亿元，并且这种势头一直持续，最终《西游记之大圣归来》的总票房达到9.56亿元，成为国产动画电影的新纪录。这种众筹方式不仅让《西游记之大圣归来》获得了成功，对于参与众筹的89名投资人来说也是受益颇多，据统计，每名投资人都获得了平均25万元的投资收益，从此，影视众筹变得越发炙手可热起来。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

[1] 《西游记之大圣归来》逆袭背后：股权众筹是中国电影一剂新药么？[N]第一财经日报，2015-08-07.

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

10.2 众人之资：整合资源，空手套白狼

资源整合的前提是发现资源，列出你所有的资源清单，包括资金、团队、渠道、人脉等，之后对这些资源进行分析，核心是如何把缺少的资源整合进来，关键在于互补，只有资源互补，才可能从整合到融合，最后达到契合。资源整合方法如下：

共享：你有我有大家都有。资源共享一方面可以充分利用现有资源提高资源利用率，另一方面可以避免因重复建设、投资和维护造成的浪费，是实现优势互补和高效、低成本目标的重要措施。

交换：任何企业家都不可能拥有世界上所有的资源，你手中可支配的资源总是有限的。想要实现自己的发展目标，就必须利用自己手中可占用和支配的资源与他人交换得到自己所需要的资源，同时让对方也能得到他想要的资源。

共赢：现代奥运会就是一种高级阶段的整合，它将奥运精神和体育竞技以“1+1=11”的共赢模式来实现。奥运会所有参与者的定位虽然不同，但方向是一致的。只要彼此将手中拥有的资源共享出来，就可以获得别人手中你想要的资源。因此，方向相同，定位不同的两个“1”相加，可以获得更佳的结果，即“11”，最终实现合作伙伴各自利益的满足，并获得共同成长的机会。

学习：知识和人脉是现在社会最主要的资源。整合智慧至关重要，学习交流是整合智慧的最佳方式。整合智慧的渠道包括：参加培训公司的课程；学习大学的课程；参与政府或民间组织的论坛；参加各种协会、商会、俱乐部组织的活动；参加平时朋友、同学之间的聚会、庆典。

业务外包：也称资源外包、资源外置，是指企业基于契约，将一些非核心的、辅助性的功能或业务外包给外部的专业化厂商，利用它们的专长和优势来提高企业的整体效率和竞争力，从而达到降低成本、提高效率、充分发挥自身核心竞争力和增强企业对环境的迅速应变能力的一种管理模式。

合资并购：企业通过合资经营的形式将各自不同的资源组合在一起，共同经营，共担风险，实现双方资源和能力互补，达到共同发展

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

的目的。企业并购也是企业取得外部经营资源、谋求对外发展的策略之一，通过并购，可以获得出让公司经营资源的支配权。

特许经营：指特许经营权拥有者以合同约定的形式，允许被特许经营者有偿使用其名称、商标、专有技术、产品及运作管理经验等从事经营活动的商业经营模式。

产品价值包拓宽：要拓宽产品价值包，企业可以给自己的产品寻找一些配套的商品，使整个组合能够提供给消费者一个完整的功能空间，方便消费者使用，从而使自己的产品价值扩大化、完整化。

渠道共享：渠道建设是企业市场营销活动中非常重要的一环，也是企业面临的最棘手的问题之一。企业可以在渠道设计、渠道决策、中间商选择、中间商控制、中间商激励、中间商调整等方面相互合作，以强化渠道管理，决胜终端。渠道是一种资源，异业或同业间渠道的借用与共享可以大大拓宽售点和展示点的口径，构筑超越竞争者的优势渠道。通过渠道共享，企业既可以借助共生伙伴的渠道把产品安全、及时、高效、经济地从生产者手中转移到消费者手中，又可以降低渠道建设成本，提高分销效率。

品牌联合：指两个公司的品牌同时出现在一个产品上，这是一种伴随着市场激烈竞争而出现的新型品牌策略，它体现了公司间的相互合作。品牌联合是一种重要的品牌资产利用方式，对于品牌联合的发起方来说，实施品牌联合的主要动机是希望借助其他品牌所拥有的品牌资产来影响消费者对新产品的态度，进而增加购买意愿，并借以改善本品牌的品牌形象或强化本品牌的某种特征。品牌联合的优点在于它结合了不同公司的优势，可增强产品的竞争力，降低促销费用。

联合促销：指两个或两个以上的企业实体在资源共享、互惠互利的基础上，开放各自的营销资源，共同进行促销，通过优势互补各取所需、各得其所的促销方式。在竞争激烈的市场环境中，采用联合促销策略往往能收到单一促销无法达到的效果。联合促销是双赢思维的产物，它的本质是借助外力资源达到自身促销效益的最大化。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

案例10-2　蒙牛的资源整合之路[1]

说到资源整合营销的经典案例，相信大部分人都会在第一时间想到蒙牛集团，因为该集团的崛起可以说与其创始人牛根深的资源整合能力密不可分。

1999年创立的蒙牛集团在当时的乳制品行业只是一个无名小卒，连工厂、市场、品牌都没有的蒙牛企业只有几个创业者的一腔热血。俗话说“巧妇难为无米之炊”，但蒙牛偏偏是个例外。蒙牛对市场有着十分清醒的认识，他们把有限的资金集中用于市场的营销推广中，建品牌，打市场，使品牌迅速深入人心，在拥有一定的品牌知名度之后，再整合各个方面的资源，帮助企业成长。牛根生与中国营养学会联合开发了系列新产品，然后通过合作的方式把全国的工厂变成自己的加工车间，这属于整合外部人力资源，同时解决了没有工厂的问题。自己只投入品牌、技术、配方，采用托管、承包、租赁、委托生产等形式，却实现了将所有产品都打出“蒙牛”品牌的目标。这样整合资源投资少，见效快，又可创造出自己的品牌。当然，除了这些，蒙牛还很会傍势营销，屡屡借“伊利”的东风进行宣传，让很多消费者在短时间内就记住了“蒙牛”这个品牌。

蒙牛的成功使牛根生在短短几个月时间内，盘活了企业外部7.8亿元的资产，完成了一般企业几年才能完成的扩张，成为人们津津乐道的整合营销的成功案例。

王老吉的网络整合战略

说到整合营销还有一个不得不提的案例就是王老吉，王老吉在营销的过程中巧妙运用了网络的优势，对各方面的资源进行了整合。

首先，王老吉利用互联网具有资源共享的特点进行了“轰炸式”的广告媒体投放，让广大网友成为王老吉的品牌推广者，因此迅速在全国范围内打响了知名度。其次，王老吉采用促销方式与各个酒楼、火锅店进行合作，在抢占市场份额的同时进一步做品牌推广。最后，王老吉为了打造品牌美誉度，进行了一系列的事件营销，最著名的就是在汶川地震捐款事件中的表现，使王老吉提升了企业形象。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

王老吉整合了人力、物力、财力等各方面的资源，使品牌获得了知名度和美誉度，进而不断为企业带来更好的收益，是一个成功的资源整合案例。

小微企业资源整合后的起死回生

要说身边的资源整合案例，那也是屡见不鲜，尤其是小微企业，拥有资源整合的能力，是企业做大做强的有效手段之一。上海有一家连锁店的经营者非常擅长资源整合，通过对几家同类型店铺周边环境的观察，决定出资同时收购三家生意不是很好的店，收购后转让其中两家。他通常都会转让生意相对较差的两家店铺，保留一家地理位置最好的，然后把其他两家店的员工吸收到新店中来，解决人手紧张的问题；再把那两家店的会员顾客集中到这家店来消费，这样一来就又有了稳定的客源，生意自然蒸蒸日上了。

[1] 卢敏放.整合全球资源打造中国乳业品牌.中国财经，2016-12-12.

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

10.3　众人之梦：步调一致，小人物也有大梦想

不想当将军的士兵不是好士兵，相信大部分人都知道这句话的含义吧。相较于打工，创业更具主导性，发展空间无限。我相信每个人都有一个老板梦，那么什么样的人才是真正的老板呢？前NBA球星奥尼尔年薪2000万美元，那只能叫物质上有钱，在奥尼尔的工资支票上签字的那些人才能算富可敌国；唐骏转会费10个亿，但还是被称为“打工皇帝”。

现代商业环境下，并非传统企业那种公司100%的拥有者才叫老板。项目投资人、企业的合伙人、装修队的工头、安排一队小弟在三里屯收二手iPhone自己坐在旁边抽烟的人……但凡直接发起并促成商业活动的人，在我看来都是老板。

我们身边最常见的有钱人不一定是技能过人的人，而是整合资源的人，简称老板。我们真正渴望成为的那种有钱人，不是拥有超凡技能的人，而是寻找资源并整合资源的人，这就是别人从来不曾告诉你的秘密：有钱人的思维是整合资源，而不是拥有现成的资源。

其实，当你真正开始做一个整合资源的老板时就会发现，你之前自以为拥有的资源和人脉远没有你想的那么好用。任何一个商业活动从无到有，都必然要经历那些团队不整合就没有客户的阶段，滴滴打车两年前还在北京机场T3航站楼一个一个拽着出租车司机下载App；以雷军在互联网圈20多年的人脉，创立小米的时候光挨个登门挖人就挖了近一年。相比之下，你觉得自己拥有的那些资源能有多管用呢？

不求为我所有，但能为我所用。许多资源不一定非得自己拥有，只要能用就足够了，但怎样用，也就是我们说的资源整合，这是个技术活。

我缺什么，我有什么，把我有的资源利益最大化，把我缺的资源用我有的资源去换或者低成本买回来。把我的资源与你共享，把你多赚的钱分点给我；把你的资源与我共享，把我多赚的钱分点给你。说到底，整合就是借力，整合就是“利用”，善用彼此的资源，创造共同利益，这是我对资源整合的诠释。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

资源整合是现代商战中的“原子弹”，运用好这个“核武器”便可以产生百分之几百甚至百分之几千的能量，这也是资源整合与其他企业经营策略的区别，只要掌握了资源整合的方法，就拥有了企业高速发展的密码。

中国的企业，特别是中小企业，在经过30年的发展之后，特别是在奥运会和经济危机之后，已由过去的创业时代进入整合时代。资源整合就是这个时代轻松快速达成目标的一个工具。牛根生说过，企业90%以上的资源都是被整合进来的。创造资源很难，整合资源很易；创造资源很慢，整合资源很快，因此资源整合是企业发展的一条捷径。

众筹最大的一个特征就是门槛低，对于发起人的要求不限年龄、行业、社会地位，每个人都可以是发起人，每个人都可以成为投资天使。众筹与以往的融资模式不同的是，它能把大众的力量变成自己的力量，把大众变成企业或项目的一部分。中小企业或个人有了自己的力量后，就不用处处受限制，可以有更大的发展空间。

众筹为什么会兴起，且发展如此迅速？因为它能获取大众的力量。也许大众并不像那些大投资家能一下子提供庞大的资金，但是其拥有的优势就是能积少成多，互联网网民有多大，力量就能有多少。大投资家毕竟还是少的，想要获得他们的投资也非常困难，成功的概率非常小。因此，不要小看大众的力量。

如何才能获得大众的力量呢？首要的关键点就是这个众筹方案能让他们感兴趣，只要他们感兴趣，自然愿意给你力量，有时即使是无偿的他们也非常乐意。众筹的最大精髓就在于搭建一个平台，汇聚大众的力量来完成一个项目，并让参与的人从中获得利益。简单明了地说就是：“你自己买不起飞机，但是有1万个想买飞机的人跟你一起合作，你就能实现自己的梦想，成为一架飞机的拥有者之一。”

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

案例10-3　影视众筹起家，淘梦网达人达己

淘梦网是北京淘梦网络科技有限责任公司旗下的主营网站，该公司成立于2012年2月，是国内首家垂直众筹平台，为广大电影爱好者提供了一个追求电影梦想的舞台，旨在帮助电影人进行作品的宣传推广。电影团队可以在平台上发布拍摄计划、列出预算、展示团队、记录进度、沟通交流、寻求合作，最终完成作品创作，力求在创作过程中引起投资方、广告主、发行方和广大受众的关注与支持，以此筹集启动梦想所需要的目标基金，并最终完成电影梦想。

淘梦网曾郑重承诺：“众筹融资服务完全免费！营销发行服务完全免费！”那么这种完全免费的方式，没变的盈利又是从何而来呢？2015年，淘梦网创始人兼CEO阴超在接受记者采访时表示：“我们不收取任何手续费，而是选择将利润点后置。”这正是淘梦网的成功之处，淘梦网的商业模式不同于其他众筹网站在接到项目之初就收取10%的手续费，因为这样的做法获得的利润并不多，反而会伤害项目发起人的积极性，淘梦网反其道而行之，将利润点后置，在电影发行之后，分获30%的利润，包括广告收入和付费观看收入。这是典型的逆向众筹的方式，先帮助追梦人圆梦，在此基础之上收取分利，一举两得。在发展过程中淘梦网还对自身发展做了进一步的优化，利用各种资源使业务范围不断扩大，做到两年估值2亿元。淘梦网的成功正是逆向众筹模式最有说服力的证明。[1]

乐视网：“我签C罗你做主”[2]

“己欲立而立人，己欲达而达人”这是逆向众筹的精髓所在。国内知名视频网站乐视网牵手众筹网发起世界杯互联网体育季活动，上线后的第一个项目就是“我签C罗你做主”，活动规则就是要求在固定期限内筹集1万人支持，项目即告成功，只要项目成功就签约C罗作为世界杯代言人。这是一种非常巧妙地逆向众筹的方式，其目的是在签约C罗的同时筹人，要知道那些支持者将会成为乐视网的会员，并且持续参与乐视网的后续活动。

众筹其实已经起到了很好的宣传推广乐视网的作用，通过众筹传播信息的效果会比广告更明显，而且恰好可以给签约C罗代言世界杯活

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

动预热，充分利用公众的参与度使其成为乐视网的忠实客户。

这种众筹效果是众筹者希望达到的，筹集资金并不是其主要的目的，只是借此制造话题更重要的是筹资源、筹人，因为资源和人就是活动银行，会为企业带来更多更大的利润，这才是可遇不可求的。

[1] 黄美娟.影视众筹起家淘梦网如何做到两年估值2亿[J].投资界，2018(11).
[2] 乐视网通过众筹签约C罗.凤凰财经，2014-03-18.

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

小结　以优化标配持续获取多型收益

众筹主要需要考虑三个方面的收益：资本型收益、经营型收益、经营后的管理型收益。

资本收益率是公司一定时期的净利润与实收资本（股本）的比率，其计算公式如下：

资本收益率=（净利润/实收资本）×100%

资本收益率中的资本是指实收资本。资本金是指企业在工商行政管理部门登记的注册资金，因此资本金就是注册资本。但是实收资本与注册资本在金额上有时并不一定完全一致，在实收资本制下，公司成立时确定的资本金总额要求投资者一次性缴付其出资额，实收资本与注册资本保持一致；而在授权资本制下，公司成立时确定的资本金总额不要求投资者一次性缴付其全部出资额，只缴纳第一期出资额，公司成立后委托董事会筹措资本，这种情况下，公司成立时甚至成立后，也可能实收资本与注册资本不一致。为了正确反映股东投入资本的盈利能力，运用实收资本是更好的选择。

在计算资本收益率时运用净利润比用利润总额更为妥当，其原因是所得税对资本所有者来讲是一种支出，而不是现实的投资收益，所以用净利润分析对资本所有者来说更具实际意义。

资本收益率作为一个重要指标，所有者投资于企业的最终目的是获取利润，资本收益率的高低直接关系到投资者的权益大小，是投资者最关心的问题。当企业以资本金为基础，吸收一部分负债资金进行生产经营活动时，资本收益率就会因财务杠杆原理的应用而得到提高，提高的利润部分虽然不是资本金直接带来的，但也可视为资本金有效利用的结果。它还表明企业管理者精明能干，善于利用借入资本为本企业增加盈利，可见，投资者进行资本收益率分析可达到检查、判定投资效益，以及检查、评价企业管理者的经营管理工作的目的。资本收益率是投资者考核、检查其资本保值增值的主要指标。

对于投资者来说，资本收益率越高，投资者投入资本的获利能力越强。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

比如，某公司2018年中期净利润为3 131 065万元，股本为15 434 156万元，则：资本收益率=3 131 065÷15 434 156×100%=20.29%，从该公司的资本收益率来看，公司投资者所投资本的获利能力很强。

现代企业制度中的一个显著特点是，企业是资本生存、增值和获取收益的载体，企业的一切生产经营活动首先体现在对资本的组织、管理和运营上。冶金行业提出的“企业管理以财务管理为中心，财务管理以资金的运作为中心”的管理方针就强调了企业资本经营的价值形态管理的重要性。资本经营是通过资本的组合与流动，以追求资本最大限度增值为目标。

资本经营一要围绕提高企业竞争力这个目标，追求利润最大化；二要围绕优化配置，保值增值。一头抓好做优做强，一头抓好盘活存量资产，置换不良资产，吸收优质资产，实施资本的有效运营；形成以资本导向为中心的企业运作机制，优化资本结构，降低资本成本，加速资本的循环与周转。对任何一笔资本的运作举措要反复比较机会成本的大小，杜绝资本的闲置、呆滞、沉淀等现象的出现。在资本经营过程中，始终以抓住资本的快速增长为目标，从资本成本和效益的比较中，以及从风险和收益的比较中，寻求资本最大限度的增值。

资本收益率指标综合性强，通过分析可以找到企业经营活动进一步合理化的关键问题所在，找出影响经济效益和经营效率的主要原因，有利于对症下药提高资本收益能力。下面以自有资本收益率为例说明如下：

自有资本收益率=销售净利润×资本周转率×权益乘数（10-1）

自有资本收益率=投资收益率+（负债资本/自有资本）×（收益率－利率）（10-2）

由式（10-1）可以看出自有资本收益率取决于企业的盈利能力（销售净利率）、资本营运能力（总资本周转率）和偿债能力（权益乘数）。对此我们可以运用杜邦分析体系将指标层层分解，再运用对比分析法找出指标变动的原因和变动趋势，为采取措施指明方向。销售净利率表明销售收入的收益水平，企业在增加收入的同时，降低成本，相应可获得更多的净利润，才能使盈利能力有所提高或保持不变。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

总资本周转率指标的分析可以从实物形式来考察，除对资产的各构成部分从占用量上是否合理进行分析外，还可以通过流动资产周转率、存货周转率、应收账款周转率等各有关资产的组成部分的使用效率分析，判明影响总资本周转速度的主要问题出在哪里。权益乘数主要受资本结构的影响，负债比率大说明企业有较高的负债程度，只有当投资收益率高于负债利息率时，借款才有利于利润的提高，但同时给企业带来较多的风险，此点需要从不同的利益角度加以权衡。

式（10-2）同样说明资本结构对自有资本收益的影响，尽管负债筹资有财务杠杆作用，筹资成本低，而且有可以抵减所得税等优点，但负债比率应有一个度，在中国国有企业资产负债率高达70%以上，资本结构中的负债也居高不下，在我国国有企业资本金等所有者权益不高或很低的情况下，过度的负债经营更应慎重。通过建立灵活、完备的分析系统，可以认真分析研究各种因素对资本收益率的影响，完善资本结构，调整资本投向，盘活存量，促进结构调整和资源的优化配置，从而释放出更大的生产力，带来更多的收益，实现投入产出的最大化。

人力资本投资是一种以人为本，将人看成是最重要的资源的现代管理思想，它反映的是“人力决定企业前途”的经营理念。今天的经济发展，已从劳动经济阶段、（自然）资源经济阶段向智力经济阶段发展；今天世界的竞争，也成为以经济为基础，从自然资源的竞争向人力智力资源的竞争过渡，逐渐形成以高新技术为主导的知识总量和科技实力的竞争。今天的资本经营也是强调以人为本的经营，以适应知识经济时代。在以知识为基础，以智力为资源的经济社会中，重视人力资本的投资，注重人才智力资源的开发、引进、留住、利用和管理，加强人才创新素质的培养至关重要。有了高素质的人才，才会有知识创新、产品创新、制度创新、管理创新，才会源源不断地带来巨大的经济效益，真正提高资本收益能力。

经营型收益是指企业由于占有、使用国有资产或国家投入的资本金，通过正确的生产经营决策加强生产经营管理，进行技术创新，促使劳动生产率提高和产品成本降低所获得的生产经营净成果。经营型收益是社会财富增长的源泉，提高经营收益和资产使用效率是国有资产管理工作的一项基本任务。经营型收益包括主营业务、附营业务、营业外业务、投资业务等收益，分别通过“主营业务收入”“其他业务收入”“营业外收入”“投资收益”等账户核算。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

经营后的管理型收益是指企业在获得营业额的基础上，扣除基础设施、人力资源、固定资产投资等成本所获取的收益。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

案例10-4　如何提高资本收益率

在进行资源整合之前，我们通常会对已有资源进行一些分析，选取最有利的部分来实现效益最大化。前文已经提到过资本收益率=（净利润/实收资本）×100%，那么一家公司应该如何有效地提高资本收益率呢？我们举个例子来说明一下。

我现在手上有一笔闲置的资金，我决定做一些投资，于是我收购了两家餐厅进行经营，但是在经营的过程中，以我目前拥有的资源来看，同时经营两家餐厅有一定的困难，于是我决定将其中一家转让出去。如果我收购这家餐厅的时候花了100万元，而我现在转让出去收回来110万元，这里我所赚取的多余的10万元，就属于资本型收益，资本型收益率就是10%。

那么，在实际的操作过程中，投资者要考虑的就是如何提高这个资本收益率。简单来说就是要尽量做到投资少，利润高，使资本投入最大限度地发挥作用。接下来我的另一家餐厅应该怎么做才能实现资本收益率的提升呢？首先，我需要改变餐厅原来的形象。由于客观因素很难改变，比如餐厅所在的位置、附近的交通情况等，但是我可以做“内容”，让其成为一个有特色、精致的餐厅，从而提高它的附加价值，让顾客愿意克服现在存在的一些客观因素来我的餐厅吃饭。通常可以从餐厅的招牌开始，进行新的规划，当然在这之前我需要对现在拥有的资源进行一个简单的整合，然后在此基础上，对餐厅的主题、菜谱、装修、服务等进行调整，以吸引更多的客人，这样一来我的收益就会增加，在合理控制成本的情况下，餐厅的经营型收益就会增加，如此，资本收益率自然就提高了。再有就是要想方设法提高餐厅的经营后的管理型收益，这也是提高资本收益率的方法之一。

总体来看，众筹融资的模式存在的问题有很多，而且为自己众筹的话，能力、资源、势能、持续性等都比较有限，而采取逆向思维的方式去众筹，也就是出方案帮助别人众筹，此时能力、资源、势能、持续性等可以是无限的。逆向众筹的模式可以实现持续筹、众人筹的效果，最关键的在于众筹的目的是筹集资源，筹钱只是一种顺便的行为驱动！

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

锦囊11　新同盟：利用产业联邦

为了更好地应对开放经济条件下激烈的竞争，企业的产业结构和发展战略调整迫在眉睫，我国的企业如何更好地顺应时代潮流，加快企业发展模式转型，对我国企业的发展显得至关重要。因此，抱团取暖，联盟突围，成为近年来一些中小企业的惯常之举。企业联盟作为现代市场竞争的产物，是指企业个体与个体间在考虑策略目标的情况下结成盟友，自主地进行互补性资源交换，各自达成阶段性的目标，最后获得长期的市场竞争优势，并形成一个持续而正式的关系。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

11.1　合作动能：三个臭皮匠顶个诸葛亮

战略联盟是指基于发展企业核心能力、规避风险、开拓市场等目的而相互结合起来形成的松散联盟，它不同于传统的企业组织，传统的企业竞争是以让竞争对手消失、对抗性极强的竞争，战略联盟的出现改变了这种竞争方式，它是以合作为基础的竞争，为获取更大的竞争优势，几个企业基于共同的利益而合作，如战略联盟内的企业在技术开发、市场开拓、产品生产、经营销售等一个或几个方面进行合作，但是联盟内同样存在激烈的竞争，如学习竞争、市场争夺等，这样竞争中的合作与合作中的竞争并存不悖。

这种竞争与合作并存的方式主要有三种：一是先合作，再竞争，使各方先合作在一定领域中竞争；二是对内合作，对外竞争，即联盟体与联盟体之间的企业竞争；三是竞合模式，竞合模式的选择取决于企业的资源和竞争性，以及市场条件等情况，如市场与产品开发需要的对抗、机会、威胁和压力等方面的强度。

从企业关系方面来看，组建战略联盟的企业是基于资源共享、风险共担、相互信任、相互独立，通过事先达成协议而结成的一种平等的协作关系，主要表现为：一是相互往来的平等性。联盟成员均为独立法人实体，相互之间的往来不是由层级关系所决定，而是遵守自愿互利原则，为彼此的优势互补和合作利益所驱动，各成员企业始终拥有自己独立的决策权，不必受其他成员的决策左右。二是整体利益的互补性。联盟关系是成员之间的一种利益互补关系。每个成员企业都拥有自己的特定优势，通过相互之间的扬长避短，有效降低交易成本，产生“1+1>2”的协同效应。

此外，每个成员企业都能获得与其在联盟中的地位和对联盟的贡献相对应的收益，这种收益仅依靠企业自身的力量难以获取。组成战略联盟的企业是基于共同的目标而形成一种松散的协作关系，联盟各成员企业间一旦共同利益不存在，就很可能“分道扬镳”，因而企业联盟战略本身是一个动态的、开放的关系。

罗纳德·科斯和奥利弗·威廉姆森从交易成本理论出发，认为企业组织的存在是对市场交易成本的节约，企业和市场是两种可相互替代的配置组织。著名学者钱德勒在其著作中详细阐述了单一企业扩张

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

为现代工商企业的历史，认为企业的边界最终取决于市场机制的边际交易成本和企业组织的边际组织成本的比较。

李·查理森等人对此做了进一步的阐述，认为“市场关系是一组复杂的交易关系，在市场网络中存在着一些紧密型合作的非交易关系，如持股和契约，因此企业与市场并非完全隔绝，他们之间存在着一系列相互融合的‘中间组织’，企业有意识的内部协调与市场上‘看得见的手’的价格机制可以同时在企业间作用”。战略联盟就是属于这一类“中间组织”，联盟内部交易既非企业的，因为交易的组织不完全依赖于某一企业的治理结构；也非市场的，因为交易的进行也并不完全依赖于市场价格机制。

战略联盟的选择不是对瞬息变化的市场环境所做出的应激反应，而是对优化企业未来竞争环境的长远谋划。因此，合作行为注重从战略的高度改善联盟企业共有的经营环境和经营条件。战略联盟的最大着眼点是在经营活动中积极地利用外部经济，即当企业内部不能充分利用已积累的经验、技术和人才或者缺乏这些资源时，可以通过企业间的联盟形式充分利用闲置的资源或者获取外部稀缺性资源，以避免对已有资源的浪费以及充分培育可获得资源。

战略联盟的建立，使企业对资源的利用界限扩大了，一方面可以提高本企业资源的使用效率，减少沉没成本；另一方面又可节约企业在获取资源方面上新的投入，降低转置成本，从而降低企业的进入或退出壁垒，增加企业战略调整的灵活性。

伴随着经济全球化及信息化程度的逐步加深，企业面临的竞争环境和生存环境也愈加复杂多变，面对经济市场的各种挑战，企业不得不寻求更好的方式来保全自己。尤其是一些民营的中小企业，它们在经营过程中经常会陷入资金短缺、资源匮乏的窘境，而生存和竞争的压力又会迫使企业不断进行高投入、高风险的活动，这两者之间的矛盾是显而易见的。那么，如何解决这一问题使企业能够在激烈的市场竞争中赢得一席之地呢？下面这几家企业做出了很好的示范。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

案例11-1　日系企业携手摆脱对上游的依赖

中小企业在运营过程中总是会遇到比大型企业更多的问题，其中一个最重要的原因就是它还不足以独当一面，在很多方面受到各种因素的牵制。在这种情况下，企业一定要及时改变现状，不能放任问题不管，否则只会使企业在运营过程中越来越吃力。

相互扶持是中小企业走出困境的一个不错的选择。日系企业“日电舍”“日立工业所”“高桥工业”就通过合作的方式共同摆脱了对上游供应商的依赖。“日电舍”“日立工业所”“高桥工业”三家企业原来都是“日立制作所”重点事业部的下游承包商，只能按照“日立制作所”提供的图面做加工的工厂，因此企业难以有新的业绩突破，不利于企业的长期发展。于是这三家企业共同成立了“合作试验所”，并以此为平台培养了属于自己的具有产品研发和行销能力的人才，减少并最终摆脱对上游的依赖，使公司的业务在得到拓展的同时，获得更为可观的盈利。[1]

众人拾柴火焰高。当几家小企业有共同的目标的时候可以进行有效合作，在减轻资金压力的同时为企业开拓更多的业务。跳出困境的怪圈就是给自己找一个志同道合的伙伴！

“昭和”与“平出精密”的优势互补

最佳的企业合作状态就是能够实现优势互补。强强联合创造更加骄人的成绩，是企业合作最希望看到的局面。对于中小企业而言，在问题还没有出现之前，就及时与实力相近的企业进行合作，相互取长补短，在增强自身实力的同时，最好能将可能存在的问题扼杀在摇篮里。

为了带领企业走出经营困境，很多中小企业都会选择开发新的产品或者不断更新营销手段，但大部分情况下都很难改善现有的状态，反而会因为公司的一些新的不成熟的业务而出现资金短缺的现象，所谓病急乱投医大抵说的就是这种情况。因此越是在企业面临困局的时候，管理者越要谨慎地做出决策，要审时度势寻找最适合企业发展的

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

道路。近年来，日本的一些中小企业纷纷转向了合作的方式，借助他人的力量，使自己获得成功。

位于宫崎县延冈市的“昭和”公司和位于长野县冈谷市的“平出精密”公司，相隔数千公里，却是密不可分的合作伙伴。1995年合作至今，双方不仅摆脱了最初的经营困境，还实现了营业额的巨大增长。

“昭和”公司原是大企业“旭化成”位于延冈市的外包厂商，专事金属切削加工，但是在日本泡沫经济后受到了很大的影响，大量机器的空置使企业站在了悬崖的边缘。与此同时，“平出精密”公司想在九州设立生产据点。以精密钣金技术著称的企业需要生产力，而拥有生产力的公司需要技术，于是二者一拍即合，迅速达成了合作的共识。在良好的沟通过程中，两家企业都取得了不小的成功，一方面，对于“昭和”公司来说，“平出精密”像一棵救命稻草，不仅助它成功逃离困境还实现了营业额的成倍增长；另一方面，对于“平出精密”公司而言，与“昭和”的合作使其开发了自有品牌，是企业成功的重要助力。优势互补使双方都走向了成功。

总之，相对于这个世界，我们是渺小的，联合起来，我们才有可能变得更好。20多年来，纵观整个行业一直困于“散小乱”的怪圈，这么多年企业挣扎在其中，耗尽了力气，行业的改变却微乎其微。单靠某几股力量，真的难以改变现状，企业唯有联合起来，才能取胜。

[1] 如何走出经营困境，阿里巴巴生意经，2009-12-28.

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

11.2　合作模式：同心同德，千斤担子众人挑

抱团取暖，联盟突围，成为近年来一些中小企业为了应对复杂多变的市场形势的惯常之举。企业联盟是现代市场竞争的产物，是企业个体与个体间在考虑策略目标的情况下结成盟友，自主地进行互补性资源交换，各自达成阶段性的目标，最后获得长期的市场竞争优势，并形成一个持续而正式的关系。

总而言之，不管何种形式的企业联盟，关键是大家要摈弃私心杂念，紧紧团结起来，形成一个整体，以大局为重，优势互补，分工协作，真正利用“联盟”这个平台去达到共同发展的目的。

中小企业联盟通常反映的是不具有产权关系约束的企业之间的合作关系，因此必须有明确的目的和目标。对联盟目的和目标的要求是：要有吸引力，明确可以给加盟企业带来的益处；一定是单一企业所无法达到的，而通过联盟是可以实现的；要有实现目标的步骤和时间表；措施得当，经过努力，目标可以如期实现。

明确的目的和目标是中小企业联盟的灵魂，如果没有明确的目的和目标，联盟企业就不可能有统一的意志，加盟企业就会形同散沙，这样的中小企业联盟不可能产生部分之和大于整体的协同效应，也不可能增强结盟企业的竞争能力。

事实上，每一个中小企业联盟都有自己结盟的基础、目的和目标，“目标+步骤+措施+时间表”就是联盟的长期发展战略。这个战略构想必须对加盟企业有强烈的吸引力和冲击力，使相关企业感到加盟对自己有利，这样才能调动相关企业加盟的积极性。

无论是大企业还是中小企业，加入企业联盟的企业一定要有一技之长，或者说具有自身的独特优势，如专利权、品牌、营销渠道、技术、生产能力等。中小企业联盟的信条是资源共享、优势互补，它实际上是一种分工深化的表现，中小企业只负责完成更精细的分工体系中的一个很小的环节，因此中小企业就应该不断加强自己在这个环节上的核心优势，包括争取新技术、降低成本等，这不仅有助于较快地获得订单，而且在谈判中也会有更多的要价筹码，从而占据主动权。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

加盟企业之间是一种既合作又竞争的关系，每个企业都有自己的特殊利益，如何协调各种利益关系、解决矛盾冲突，这是中小企业联盟健康发展的必要条件。中小企业联盟是一种双赢或共赢的制度安排。要发挥中小企业联盟资源共享、优势互补的长处，提高联盟的竞争力，必须深入研究各加盟企业在资金链、产品链、技术链、供应链和价值链上的位置，以及它们之间的相互联结方式，妥善处理它们之间的矛盾和经济利益关系，保证整个联盟体系的协调运作。

中小企业联盟是一种非正式组织，对结盟企业没有行政约束力，因此要统一结盟企业的意志和步调，需要营造健康的联盟文化体系。加盟企业必须树立共赢观念，注重同心同德，在联盟内部提倡团队精神，不能因一己之私、蝇头小利就背信弃义，损害联盟内部企业的利益；加盟企业必须恪守顾客至上的宗旨，妥善处理与客户、供应商、经销商及联盟内部企业之间的关系，维护中小企业联盟的形象；加盟企业必须以诚信为本，增强自制力，模范地遵守盟约及联盟有关规定，并自觉参与联盟制度文化的建设，使联盟成为具有很强战斗力的有机整体；加盟企业必须善于学习，善于吸收其他企业的长处，通过整合联盟内企业的战略资源，不断提高本企业的竞争能力。总之，只有加强中小企业联盟的文化建设，才能使中小企业联盟在良好的竞争与合作环境中健康发展。

现代企业联盟最突出的特点之一是：无不建立在国际互联网络（internet）的平台上。互联网是信息高速公路，通过企业内部网（intranet）、企业外部网（extranet）与互联网络连接，加盟企业可以实现资源共享。接通与企业的信息共享的网络，能够使中小企业联盟提高利用信息的效率，获得较高的效益；利用对外联系的信息网络，中小企业联盟可以降低交易成本；完善的网络及强大的信息处理能力，能使中小企业在动态联盟中充分分享企业间的信息优势，提高市场竞争力。

企业信息化已经成为中小企业加入联盟的充分必要条件。目前，用覆盖整个供应链的信息系统代替集成程度低的信息系统的趋势越来越明显，这将使加盟企业在各自的信息终端都能清楚地观察到联盟内部的物流、资金流、信息流和工作流，提高联盟的快速反应能力。

随着市场机制的不断完善，竞争的日益激烈，企业自身的营销资源和营销能力越来越有限，要想在市场上占据一席之地，并且使自己的地位持续稳固，就不能只是单打独斗，必须适时与其他企业结成战

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

略联盟，这样就可以共享资源、分担风险，从而形成较为明显的竞争优势。

当然，这种联盟是建立在合作双方对彼此有一定“需要性”的基础上的，如存在互补性的产品或者能够形成供需链的企业，合作对他们来说就是带来巨大经济效益的有力手段。不仅如此，如果能够持续维持较为良好的合作关系，对于企业的长期发展来说也是一件不可多得的好事。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

案例11-2　沃尔玛和宝洁公司的铁壁联合

沃尔玛和宝洁的合作使“供应链”这个词变得家喻户晓，同时也成为企业合作的典型案例。

1962年，沃尔玛第一家折扣店开张，随后的40年里，沃尔玛凭借“天天低价”的价格策略迅速扩张，成为世界第一大连锁店，并且在10年内使利润由160万美元攀升至4120万美元，增长了25倍之多，可以说它已经最大限度地实现了自身利益的最大化。此外，早在沃尔玛成立之初就与全球最大的日化用品制造商宝洁达成合作关系，但是初期的合作过程中双方都企图主导供应链，一度形成冷战的局面，导致双方的利益受损。直至1987年，双方才打破僵局，重新开始了合作关系。为了避免再次出现类似的问题，两家公司还专门成立了合作团队。这是一次更加深入、更加真诚的合作，与之相对应的是，双方的绩效都有了显著的提升。

20世纪80年代后，沃尔玛全面改善与供应商的关系，开始转换思维，从“一味地压价”转变为“帮助供应商降低成本”，并且凭借先进的技术和优秀的管理能力帮助供应商实现了低成本高质量的运作，形成了合作共赢的新局面。1996年后，宝洁和沃尔玛将合作领域从单纯的物流层面扩展，开始涉及方方面面的资源共享，它们的密切合作大大降低了整条供应链的运营成本，同时提高了对顾客需求的反应速度，更好地保持了顾客的忠诚度，为双方带来了丰厚的回报。

蒙牛和“超级女声”的战略合作

合作关系不仅仅存在于供应链关系之中，更在于对合作双方营销资源的共享与整合。资源的充分利用为企业节省了大量的宣传营销费用，收到事半功倍的效果。在这一领域最为典型的就是2005年蒙牛与湖南卫视“超级女声”栏目的合作。

项目启动之初，蒙牛花费1600万元对“超级女声”进行赞助。作为赞助商，蒙牛赢得的是新品蒙牛酸酸乳27亿元的销售收入，与此同时，湖南卫视则获得了近10亿元的广告收益。这两者可以说是相辅相成、互相成就的关系，在这个过程中最值得学习的就是双方很好地进

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

行了资源共享，前期蒙牛在“超级女声”的宣传方面大量投入，在全国范围内引起广泛的关注，而后“超级女声”一炮而红，蒙牛就迅速与人气选手签约，使人气选手成为其新品代言人，因此蒙牛酸酸乳一经推出，便成了热销产品，在粉丝效应的带动下能够创下超过27亿元的销售额也在意料之中。这是一个资源整合的过程，也是企业战略合作史上浓墨重彩的一笔。

蒙牛和“超级女声”合作的成功表明企业合作的方式是多种多样的，尤其是在瞬息万变的商场，及时抓住时机找到合作伙伴结成战略联盟是使企业做大做强的重要途径。现代企业追求的不再是“单赢”，而是“双赢”和“多赢”。因此对企业来说，树立合作意识十分重要，不仅要实现自身利益最大化，还要想方设法使合作对象盈利，这样才能建立长久的合作关系，赢得更多的资源，为自身发展开辟新的道路。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

11.3　合作预期：金蝉脱壳，救夕阳产业于水火

企业联盟是指企业与企业之间在考虑策略目标的情况下达成共识，利用资源互补团结协作，以早日实现自己的目标和长远的利益，其最终目的是持续稳定地扩大市场占有率，以便于获得长期的市场竞争优势。依据行业和产业链，联盟可划分为以下两类：

一类是同行业横向之间的联盟，类似于传统意义上的同产业间企业横向一体化。该联盟的优点在于：通过联盟的作用，可以扩大企业的生产经营规模，实现市场份额的扩张，从而利用企业发展的规模优势，获得规模经济，进一步降低企业的发展成本，最终在激烈的市场竞争中取得更大的优势。具体来说，同行业之间的横向战略联盟即为同行业间的各个企业从企业整体的利益考虑，基于思想层面上的统一，以达到长久合作的目标。这可以表现为：为了达到联盟整体和联盟内各个企业的利益最大化，企业之间资源互补、优势共享、一致对外。

另一类是上下游纵向战略联盟，是指处于产业链上下游中的彼此发展有联系的企业之间达成的联盟。该联盟的突出特点在于：它可以使得位于价值链不同环节的企业把目光集聚在自身最核心的资源上，通过上下游之间的分工与协作，利用各自的竞争优势建立联盟，从而有效地减少企业的交易成本，为企业发展提供稳定的市场环境。

企业联盟可提高中小企业的市场适应能力、生存能力、竞争能力和资信度，有利于企业适应竞争激烈的市场环境的变化，有利于提高企业的市场竞争力。具体地说，中小企业通过企业联盟可获得以下优势：

第一，通过企业纵向联盟，将企业间的市场交易内部化，变一次性博弈为重复博弈，降低了机会主义行为的风险，从而降低了交易成本。相对而言，跟一个联盟伙伴比跟一个市场上的独立企业更能进行密切的协调，同时，由于结盟的各企业产权独立，无须像股份合作与兼并组织那样承担高昂的重组费用和被兼并企业的包袱或负担，而且不会使中小企业主丧失对其企业的控制权，从而在企业联盟过程中减少了人力的阻力。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第二，不同企业的优势和实力不尽相同，建立企业联盟有利于把不同企业的优势连接起来，扩大生产经营规模、市场份额和知名度，提高市场影响力，有利于产生协同效应，即“1＋1＞2”效应，以此来降低企业的运营成本，进而在发展中获得更多的利润。

第三，随着产品更新周期的日益缩短，研究与开发费用节节攀升。中小企业由于资金方面困难，难以独立承担产品的研究与开发费用，而企业联盟使联盟的每家企业只开发产品的一部分，无须开发整个产品，降低了研究与开发费用，并且可以享有整个产品的利益，更重要的是实现了靠单干所力不能及的目标。

第四，通过建立国家间的企业联盟以及开展“企业联盟的雏形——来料加工、来样定做、来件装配和补偿贸易”，建立高效的企业联盟，有利于绕过企业发展过程中的产业壁垒，促进新的市场环境开发，有效地突破世界经济区域化、集团化的贸易壁垒，进入国际市场，形成“候鸟企业”——在成本最低处生产，到利润最高处销售。

联盟企业围绕共同目标，发挥各自的比较优势（即核心竞争力），弥补各自的比较劣势，以提高各企业的分工专业化水平，可进一步培养其核心能力。合作竞争，有利于保证市场的稳定性，为企业的进一步发展提供一个相对稳定的市场环境。

第五，通过横向联盟和专业化分工工作，共享彼此资源，提高了专用性资产的利用率（满负荷），扩大了规模效应，实现了规模经济，缩短了投资回报期，降低了平均生产成本。

从竞争（竞相争夺或视从商如从战，竞争第一）到竞合（竞相合作或为竞争而合作，靠合作来竞争），企业联盟发挥了联盟成员各自的比较优势，提高了联盟的对外竞争力。通过纵向一体化联盟的供、产、销关系，可减少市场环境（如供应链中）的不确定性。

今天的企业是快者生存，而不是适者生存。敏捷、灵活正是动态联盟的特征，企业联盟由于在联盟成员选择上具有灵活性，可以灵活地伸缩，从而适应变动不定的市场状况。

事实上，战略联盟被誉为“20世纪20年代以来最重要的组织创新。”战略联盟不仅能够使企业长久立于不败之地，还能够帮助部分夕阳企业摆脱经营困境，甚至有“起死回生”的功能。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

案例11-3　索尼和爱立信的并购案

著名的索尼爱立信移动通信公司是由日本的索尼公司和瑞典的爱立信公司分别出资50%于2001年成立的，它是一家以生产手机产品为主的公司。

日本索尼公司是一家全球知名的大型综合性跨国企业集团，是世界视听、电子游戏、通信产品和信息技术等领域的先导者，是世界最大的电子产品制造商之一、世界电子游戏业三大巨头之一。爱立信公司是1876年成立于瑞典的斯德哥尔摩，是全球领先的提供端到端全面通信解决方案以及专业服务的供应商。

然而，到了1990年末，爱立信迎来了手机质量瑕疵，以及生产与供应链、市场营销等问题处理不当带来的挑战，爱立信手机业务开始走下坡路。与此同时，索尼手机也处于生死存亡之际，虽然贵为全球消费性电子巨擘，但是其市场始终局限于日本国内，全球市场占有率低，企业为了改变这种尴尬的局面，也曾分别与高通和西门子合作过，但是均以失败告终。

于是2001年8月，索尼与爱立信双方决定各出资50%，向市场提供2.5G和3G终端设备，成立索尼爱立信。但是其中也存在一些波折，直至2003年第三季度索尼爱立信才开始真正盈利，并且及时抓住了照相手机发展的先机，使营业额迅速增加，索尼爱立信也逐渐步入良性循环之中，改写了自己的命运。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

小结　以志同道合出资促成多方共赢

为了更好地应对开放经济条件下激烈的竞争，企业的产业结构和发展战略调整迫在眉睫，我国的企业如何更好地顺应时代潮流，加快企业发展模式转型，对我国企业的发展显得至关重要。

首先，企业之间应该摒除偏见，加强彼此的合作与交流，坚决杜绝不顾企业整体利益盲目竞争、恶性竞争的行为。其次，在实施企业战略联盟之前，应该了解清楚整个行业的发展现状，根据企业所处市场环境的变化以及企业自身的实力等情况，制定出符合企业发展目标的切实可行的联盟战略。最后，企业应该选择志同道合的联盟伙伴，根据各自的发展需要，选择适合的战略联盟形式，以应对激烈的市场竞争。

合作营销是指两个或两个以上的企业为达到资源的优势互补，增强市场开拓、渗透与竞争能力，联合起来共同开发和利用市场机会的行为。它是以合作、多赢为理念，强调通过与经销商、供应商甚至竞争者的合作来更好地满足顾客需要，其核心是建设性的伙伴关系，这种伙伴关系的建立是以双方的核心能力的差异性或互补性为基础的，这种互补性使得双方的合作产生协同效应，创造“1＋1＞2”的效果，从而实现合作双方的“双赢”甚至“多赢”。

为了实现“多赢”目标，在合作营销中，企业可以根据实际的需要同产业链甚至产业链以外的多家企业建立合作营销关系。具体策略有：与供应商合作、与经销商合作。

与上下游企业开展合作，就是利用供应链管理的系统思想实现双赢。事实上，每个企业所有的活动都是供应链中的一部分，企业本身也一定是某些供应链中的成员。在实现合作过程中，企业要从系统思想出发，以本企业的核心能力为基础，构建有竞争优势的供应链。

一是与供应商合作。企业通过与供应商之间建立长期稳定的合作关系，使供应商在产品设计、开发和制造等方面给予密切的配合，可以确保提供的原料、配件的规格既适合供应商的生产能力，又能满足制造商的要求；既能减少退货率，又能提高配送水平，降低交易费用，使供应商和制造商双方更加满意。由于双方之间的长期合作关系，供应商必然会尽量保证所提供的原料、配件质量的稳定性，这样

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

就可以减少质量检查活动，节约费用。提供供货方式及数量的灵活性，即在最短的预留时间内实现花色组配及供应数量的变化要求，这需要企业和供应商之间共同协作使双方的制造及供应程序协调同步。

二是与经销商合作。不同的经销商往往在产品特点、促销、交货方式、发货数量、商品陈列等方面因商业习惯的不同而对制造商提出不同的要求。由于二者长期稳定的合作关系，经销商把制造商看作是其重要的合作伙伴，自然会在销售上给予适当照顾，在促销宣传上也会给予积极合作，配合制造商的销售战略，更重要的是能够及时获得市场信息。经销商每天与消费者打交道，具有销售渠道宽、联系面广、获取市场信息快捷准确的优势，因而可以在产品销售中获得大量的市场信息，了解顾客对现有产品的反馈，挖掘顾客的潜在需求。市场营销强调的就是要发现并满足顾客的需求。通过开展合作，制造商通过从经销商那里获得市场信息，可以真正做到以销定产，并不断改进产品技术性能，开发适应市场需求的新产品。

横向合作营销是由两个或两个以上的独立公司进行平行合作，统一资源，共同规划、共同投入、共同开发的市场营销机制。横向合作营销有捆绑式销售、共同开发新产品等形式。

共同开发市场被采用最多的形式是捆绑式销售。捆绑式销售是指两个或几个在产品或服务上有正相关性或互补性的企业一起采取营销措施对其产品或服务同时进行营销。在我国，荣事达公司与宝洁公司联合，把自己的洗衣机与“碧浪”牌洗衣粉绑在一起销售，同时宝洁公司为荣事达做洗衣机与洗衣粉的联合影视演示广告，从而取得巨大成功。

共同开发产品。随着消费的日益个性化和产品更新换代速度的加快，厂家必须根据消费者的需求开发出新产品。在开发过程中，由于受企业资源的限制或是不愿独自承担风险，许多企业就联合起来共同开发。合作方都保持各自的独立性，只是在特定的项目上进行合作。

企业要与合作伙伴建立长期的互利关系，需要从以下四个方面做好工作：

第一，在合作之前，企业需要先找出双方共同利益所在，选择合适的伙伴。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

首先，企业在与对方商谈谋求建立某种合作营销关系之前，必须确定自己要达到什么样的目标，想要与对方建立什么程度的合作关系；其次，要努力理解对方的目标和要求；最后，将双方目标加以比较，找出双方利益一致的共同领域所在，寻求一个双方都愿意接受的方案。选择合作伙伴应遵循三个原则：合作伙伴必须拥有各自的可资利用的核心竞争力；合作伙伴必须拥有相同的企业价值观及战略思想；合作伙伴必须少而精。

第二，建立多赢式合作营销关系。

这种多赢式关系要建立在一种相互信任的基础上，要使彼此都相信对方能提供通力合作，实现多方共同的目标。企业必须表现出诚意，采取一系列措施赢得信任。企业要改变传统的买卖观念和思维方式，与合作企业共担责任、风险与成本，同时共享成果与收益，这是企业间建立长久信任关系的唯一有效途径。

第三，只有协议是不够的，重要的是把协议内容付诸实施，要用真诚维持合作关系。

首先，企业必须履行自己在协议中所承担的责任，只有自己信守合作关系，才能要求对方给予同样的回报；其次，对于合作伙伴遵守协议约定的行为要给予适时的激励，可以是一些优惠措施，如企业给予经销商的扣点等；最后，注意加强沟通，要有专人与合作伙伴进行经常性的面对面的沟通，交换意见，了解对方目前的情形，这样才能不断地根据变化调整双方的合作方式，真正做到多赢。

第四，面对当前社会分工的日益细化、技术及管理的日益复杂，个人的力量和智慧显得苍白无力。此时，团队合作精神将发挥无可比拟的作用。尤其是对于企业而言，一个好的合作伙伴往往能够使自身的商业版图迅速扩大，而且能收到事半功倍的奇效。

综上所述，合作共赢就是指交易双方或者多方在完成某一项交易或者共同执行一项任务的过程中互惠互利、相得益彰，能够实现双方或者对方的共同利益。良好的合作关系能够实现1+1＞2的效果，因此商业联盟现为现下最流行的商业模式之一。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

案例11-4　打造企业品牌，实现合作共赢

随着钢结构的经济、方便、快捷，其迅速成为建筑行业的新宠，却很少有人注意到H型钢通过式抛丸机对这个新兴行业的推动。原因是一台抛丸机的价格十分昂贵，不仅小企业不愿意购买，就连一些规模较大的企业也不愿意投资，通常都是靠人工打磨一下就完事了。2004年之前的钢结构生产制造厂家中仅有为数极少的几家公司有H型钢通过式抛丸机，这导致钢结构制造粗糙，而抛丸机市场也较为萧条。

2005年钢结构市场在建筑领域发展火热，长江精工钢结构（集团）股份有限公司则以黑马之姿迅速发展，其势头令整个行业为之震惊。长江精工钢结构（集团）股份有限公司是一家上市公司，专注于钢结构建筑领域的行业领先型企业。该企业在全国钢结构企业施工产值、建筑面积、年用钢量等指标统计20强排名中位居榜首，并连续六年蝉联第一。2005年长江精工结构（集团）股份有限公司下属分公司——浙江精工空间特钢结构有限公司通过业内人士介绍，购买了新世纪萧阳8个头的H型钢通过式抛丸机产品。因为当时长江精工钢结构（集团）股份有限公司从国外购买图纸，自己制造抛丸机，但是使用效果不佳，生产的抛丸机产品经常隔几天就需要修理一次，造成工作效率低下，还要浪费大量的时间和生产成本，遂与萧阳机械达成合作共识。当然，和这样的大型企业合作对于萧阳机械来说是一次难得的机会。在第一次与长江精工钢结构（集团）股份有限公司的合作中，萧阳机械凭借自己专业的抛丸机研发、生产、销售和服务的态度，仿制出了H型钢8个头的抛丸机，也因而同长江精工钢结构（集团）股份有限公司缔结了深度合作的基础。[1]

萧阳机械凭借过硬的技术、专业的服务态度和国内最强大的抛丸机设计研发团队，成为长江精工钢结构（集团）股份有限公司的长期供应商之一，先后把产品卖到精工重钢有限公司、精工轻钢有限公司、精工袍江出口基地、精工广东公司、精工武汉公司等，使长江精工钢结构（集团）股份有限公司占据了更大的市场份额，并逐渐形成口碑，抛丸机产品也从8个头的发展到10个、12个、16个头的，逐步完善并进行技术革新，从而成为抛丸机行业的领先者。

企业间合作能够增加合作各方的收益，创造和开拓新市场，并且加快产品开发和投入市场的进程，同时是提升企业竞争力的秘密武

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

器。

[1] 合作案例：打造企业品牌，实现合作共赢，club.1688.com，2014-08.

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

锦囊12　新动能：实现快速迭代

今天中国企业面临的变化远不只来自互联网，人口结构、产业结构、贫富差距、外贸走势都在产生深远影响，它们共同导致很多我们熟知的商业逻辑不再有效，传统企业陷入两难境地：坚持传统模式盈利难，想转型更难。《易经》里提到，“穷则变，变则通，通则久”，意思就是说，当你陷入困境时，只有变通才能长久。放在新商业时代来说，就是唯有转型才有出路。谁先转型成功，谁就能有一席立足之地，谁能抓住人才导向或机会导向快速迭代发展战略，谁就能以最快的速度尽可能地扩张自己的商业版图。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

12.1　金钱导向：现金为王，生存排第一

无利期，企业要熬过寒冬，争取活下来，我认为要靠12字“活命”方针，即“现金为王，内功为要，人才为本”。这12个字既是一个企业生存的常识，也是应对困境之策。

• 无利期，生存是硬道理

所谓现金为王是指以经营性现金流为王，而不是现金本身。一个企业只要现金不断，哪怕是暂时亏损也能生存，尤其是在无利期，有充足的、可支配的经营性现金流，永远是危机期的最大赢家。比如，华为每年的年报主要公布的是销售收入、利润、经营性现金流这三个指标。很多中小企业只关注到前面两个指标——销售收入有多少，赚了多少钱，很少有企业在公布年报时提到经营性现金流。但在无利期，这三个指标中，最重要的是经营性现金流，绝不是销售收入，也绝不是利润。所以，中国企业要提高经营性现金流的意识，只有保持良好的经营性现金流，使企业正常运营不缺钱，才能够在危机期活下来。

不管外界发生什么样的变化，唯有做好自己、积蓄内功才能度过危机。企业家与企业一定要回归到客户价值上，回归到产品制胜上，回归到成本、质量、交付期这些最经典的、传统的指标上，坚定信心，做好自己，做好产品和服务，只有这样才能靠差异化的产品和服务获得真正的内在生存能力。

人才永远是企业最终的本钱。危急关头，信念的力量最伟大，它比黄金更管用。困境与危难关头方显英雄本色，人是最重要的，人是前面的那个“1”。企业家千万别因为经营压力丧失了斗志，这个时候更要保持良好的心态，对未来充满信心，财富可以暂时失去，只要人在，永远保持这个“1”立得更稳，将来再努力去加“0”。

• 现金为王的十大策略要点

具体在操作层面上，要做到现金为王，我认为有十大策略要点：

第一，保住销售收入，一切以市场为核心，加大市场投入与市场激励政策，全员营销。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第二，一定要认识到现金流来自最有价值、最忠诚的老客户。

第三，把应收账款、赊销、存货这三个要素上升到企业家的思维范畴中，因为这三个问题实际上不再是财务问题，而是企业家要亲自关注的内容。

第四，危急关头，手上握有可变现的非核心资产救急，是防止企业“猝死”的关键。企业应该筹划剥离可变现的非核心资产，落袋为安，使资产稳定变现。一旦遇到金融危机，就把非核心资产变现，以保住主业。

第五，企业要想资金不断，还要有多种融资渠道。在融资上，企业一般要注意两点：融资渠道不能太单一，要创新并拓宽融资模式与渠道；企业要开发和建立供应链长期合作伙伴关系，尤其要强化供应链的管理，建立供应链管理体系，打造战略性供应链，一方面可以减少成本，另一方面可以提高抗风险能力。

第六，危机期要采取差异化定价策略。对具有独特优势、较强市场地位和品牌影响力且消费者愿意购买的自有品牌产品，维持价格稳定不变。

第七，创新强化资金风险管理。一方面，企业要承受固定资产折旧带来的压力，这就进一步加大了企业现金流的压力；另一方面，企业不要为了面子乱担保，在好朋友企业无法按时偿还到期货款时，一定要铁面无私。

第八，削减管理费用及不当开支，反对铺张浪费。

第九，与银行、投资人高层建立有效沟通渠道与信赖关系，给予银行及投资人对未来发展的信心。

第十，要加大产品和服务的持续创新力度。持续创新是指对于新技术、新功能、新体验的创新。以持续创新激发消费者购买动机，永远是赢得市场与消费者、保护利润率、获得充足现金流的最有力杠杆与终极武器。所谓的现金为王，其实最本质的东西还是回归到差异化的产品与服务上来。只要有高性价比的好产品和完善的服务，一定会有人埋单。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

一个企业最重要的问题有两个：一个是人的问题，也就是说要做好人才管理。另一个就是钱的问题，即现金流等问题。企业管理者不管采用什么管理模式，实际上都是在寻找并且维持这两个问题的平衡点。一旦找准了这个平衡点，很多问题自然就迎刃而解了。在这个探索过程中，钱的地位不容忽视，没有钱的话很多好的项目和策划都只能停留在想法上，根本无法实施。

然而，在现在这个社会，在越来越多的企业对净利润进行人为操作和粉饰之后，人们逐渐意识到很多时候丰厚的利润不能使企业获得成功，但是现金流可以。“现金为王”的呼声越来越高，但是“现金为王”不等于一味地持有现金而不进行生产，我们所说的是现金流，也就是说它是流动的，就像人体内的血液一样，现金流需要不断地给予企业能量。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

案例12-1　万通地产的“现金为王”理念[1]

企业现金流直接关乎企业利润，近几年，由于国家相继出台政策管控房地产价格，“现金为王”的现象在房地产行业较为明显。众所周知，现金流相当于企业的“生命线”，保持现金流的持续流动，对每一个企业来说都是至关重要的，对于处在困境中的房地产行业来说更是如此，因此，很多企业开始在遵循“现金为王”的基础上积极寻求出路，改变现状。

北京万通地产股份有限公司于1998年12月30日在北京成立，公司及子公司主要从事房地产开发、自有商品房的租赁以及相关的咨询服务等业务。万通地产作为行业内较早进入的企业，是房地产行业的创新者和开拓者。

从万通地产近几年的年报来看，该公司在运营的过程中将大量的资金存入银行或者放入公司的库存中，为公司发展准备了充足的流动资金。有了这些流动资金，万通就可以开拓更多的领域，发展更多的业务，最终帮助公司增加营业额，促进公司的长期稳定发展。

万科“过冬”：负债累累靠“现金为王”突围

2018年对房地产行业来说是充满艰辛与挑战的一年，房地产企业遭遇了前所未有的困境，各种信号表明房地产行业开始进入“冬季”，整个行业都变得敏感。就连房地产的龙头企业万科也不例外，拿出了“现金为王”的突围指南。[2]

2018年8月20日，万科抢在碧桂园、恒大之前，率先提交了2018年的上半年成绩单。在坚持“现金为王”的情况下，万科销售滚动回款率保持在93%以上。“现金为王”这一策略也直接反映在万科2018年的上半年成绩单中，实现营业收入1059.7亿元，同比增长51.8%；归属于上市公司股东的净利润91.2亿元，同比增长24.9%。

之所以如此卖力地销售，其实只是因为万科想在面对持续深化的政策调控和日益趋紧的融资环境时，能够加强公司的现金流管理。万科在现金流管理方面的经验一直较为丰富，也颇有值得学习之处。从

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

2011年年报开始，万科就一直高举“现金为王”的旗帜，并且一直坚持在做。郁亮将这一行为解释为：面对2012年的行业危机，积极定价、快速周转仍是万科主要的经营策略。而2018年再次面临房地产行业的“冬季”，万科坚信大量储备现金、更加谨慎地拿地、减少开支不失为一个带领企业走出困境的好办法。

以现金流为基础，拓展与业务模式匹配的投融资渠道是万科在走的路。一方面，积极销售，积极回款，提升资金使用效率。另一方面，坚持稳健投资，把握核心业务投资节奏，同时广泛开拓相关业务投资，合理配置项目资源规模，在满足市场需要之余还要积极关注市场可能出现的新动态及可并购的机会。此外，在帮助企业摆脱困境的同时，要考虑如何促进企业的长远发展。

[1] 白宝玉.万通地产奉行“现金为王”发10亿元公司债券[N].证券日报，2009-10-12.
[2] 万科“过冬”：负债逾万亿，靠“现金为王”突围半年净利91亿[EB/OL].http://finance.sina.com.cn/zmt/2018-08-21/doc-ihhzsnea1321990.shtml.

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

12.2　人才导向：借力打力，方可事半功倍

所谓“千里马常有，而伯乐不常有”，企业管理者要具备一双发现的眼睛，当有适合的人才出现时要及时抓住，力求发挥人才的全部力量，以人才驱动企业发展。

首先，以产业选才，形成人才的“强磁场”。水积鱼聚，木茂鸟集，引进、集聚人才要坚持以产业为导向，遵循市场规律，努力实现产业集聚与人才荟萃的良性互动。为此，企业需要坚持以产业集聚人才、以人才引领产业，大力培育具有鲜明特色的产业集群。以电子商务、金融服务、节能环保等为代表的高端产业迅猛发展和高新产业集群的形成，为相关人才施展才华提供了广阔空间，会对人才产生强大的吸引力。

其次，以平台引才，搭建人才大舞台。栽下梧桐树，引来金凤凰，吸引人才、集聚人才，打造发展平台是关键。打造发展平台，既是栽下引才聚才的“梧桐树”，也是促进创新创业的有效方式。以信息谷创新中心为例，它包括创新中心、文化创意园和中关村信息谷创新汇三个物理空间，是一个集研发、商业、交流于一身的创新综合体。仅仅一年，这一创新综合体就汇聚超过1000家来自国内外相关领域的创新型企业和投资机构，为吸引高层次人才创新创业提供了大舞台。

再次，以项目育才，涵养人才生态圈。项目建设离不开人才支撑，同时项目建设又可以培养和造就大批人才。企业要坚持以项目聚人才、育人才，以人才带项目、引项目，推动形成项目与人才良性互动、高效融合的良好局面。

最后，以环境留才，打造人才服务链。环境好，则人才聚、事业兴；环境不好，则人才散、事业衰。可见，人才发展环境的优劣已经成为人才竞争的关键要素。

人才优先发展，才有科学发展；企业人才强大，才有强大企业。为了充分发挥企业人才资源特别是高层次人才群体在企业发展中的支撑作用和引领作用，必须大力推进企业人才战略，具体抓好以下三个方面：

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第一，创新人才评价机制。“承受压力的重荷，喷水池才喷射出银花朵朵。”有压力才有动力，健全、科学的人才评价考核体系是促进人才充分发挥作用的保障。首先，要针对不同行业、不同部门、不同岗位采取不同的评价方式，确定科学的评价标准，解决“一刀切”问题。其次，坚持德才兼备、以德为先，突出能力和业绩导向，建立以同行评价为基础的业内评价机制，注重社会群众评价，发挥多元评价主体作用，不断推动人才评价考核机制走向社会化、大众化、科学化。最后，丰富评价手段，采用考试、考评、考核认定、个人述职、业绩展示等不同方式，提高评价的针对性和精准性，让人才评价真正成为引领各类人才成长的“风向标”。

第二，完善人才激励机制。“激励是尊重的需要和自我实现的需要。”有动力才会有活力，要让人才主动、积极地发挥作用，就应当为他们的工作提供必要的激励和保障，解除他们的后顾之忧。首先，应当特别注重对人才激励和保障的规范化和制度化，切忌随意化、主观化。其次，坚持物质激励和精神激励相结合，加大物质激励力度，注重精神激励作用，增强人才实现自身价值的自豪感、贡献社会的成就感、得到社会承认和尊重的荣誉感。最后，注重激励机制与约束机制相结合，通过合理的激励与约束机制，实行优胜劣汰，建立能进能出、能上能下的人事管理制度，促进人才的有序流动，做到人尽其才、才尽其用，形成职业竞争压力。

第三，营造人才发展环境。良禽择木而栖，人才的成长、才华的施展需要良好的环境。首先，企业要筑巢引凤，大兴识才、爱才、敬才、用才之风，营造尊才、爱才的企业环境，树立尊重人才、理解人才、爱护人才、帮助人才的正确导向。其次，解放思想，拓宽领域，通过改革和完善人事制度来吸纳和留住人才，形成人尽其才、人尽其用、人才辈出的良好制度，打造干事创业的工作环境。最后，加强政策引导和舆论宣传，确保人才进得来、用得好、留得住。

21世纪人才才是最宝贵的资源，也是企业可持续发展的关键因素。正如人们通常所说的那样，当今时代企业之间的激烈竞争归根结底是人才的竞争，人才是推动企业前进的主要动力。作为企业管理者，要学会识别人才、培养人才、留住人才，然后识人善用，让他们到自己擅长的领域发挥自己的才能，同时为企业创造财富。

其实，现在大多数企业都是十分重视人才的，并且愿意花时间和精力去培养，但是人才真的能为企业带来巨大的财富吗？他们能为企

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

业带来怎样的变化呢？接下来我列举了两个案例，让大家了解所谓人才的价值。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

案例12-2　空降CEO改变春雨医生的命运

春雨医生创立于2011年7月，是世界上最大的医患交流平台之一，致力于利用移动互联网的科技手段帮助人们掌握健康、延缓衰老、治疗病痛。

在移动互联网领域打拼多年的春雨医生曾经于2015年提出“线上+线下”的服务闭环，并且付诸实行。刚开始效果还是很不错的，但是当时互联网运营医院的策略大同小异，很快春雨医生的优势就不复存在了。2016年10月，春雨医生的创始人兼CEO张锐离世，这对于当时的春雨医生来说实在是雪上加霜。

2017年4月，来自华润医疗集团的张琨空降春雨医生担任CEO，对此，很多人都抱着看好戏的态度，但是谁也没有想到张琨的到来竟然让春雨医生顺利转型，走上了一个更高的台阶。张琨提出的“赋能医院”战略，即把春雨的互联网技术和运营能力赋予实体医院，对于医院来说提升了整体的就诊体验，对于春雨来说满足了线下导流的需求，是一个合作共赢的全新战略。[1]

“燕达医院互联网诊疗平台”的推出，是春雨医生实施“3EP”新战略（赋能医院、赋能伙伴、赋能患者）后，首次与线下实体医院进行合作。在保证医疗数据安全的前提下，“燕达医院互联网诊疗平台”已经实现了院内全业务流程的互联网化。

塔吉特如何玩转大数据[2]

孕妇与零食的关联是十分密切的，对于塔吉特（Target）超市来说，这应该是一个潜在的客户群，却遭到了忽视。意识到这一点之后，Target的市场营销人员求助Target的顾客数据分析部的高级经理Andrew Pole，要求他建立一个模型，这个模型的目的是在孕妇第2个妊娠期就把她们确认出来。孕妇生产之后会被铺天盖地的产品优惠广告包围，如果到那个时候再行动，对于Target超市来说就会丧失很多优势，因此必须赶在孕妇第2个妊娠期行动起来。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

如果Target能够提前掌握这些数据，市场营销部门就可以早早地给他们发出量身定制的孕妇优惠广告，提前将宝贵的资源圈住。于是Andrew Pole想到了Target有一个迎婴聚会的登记表。他对这些登记表里的顾客消费数据进行建模分析，整理成数据。这些模型显示，许多孕妇在第2个妊娠期开始会买许多大包装的无香味护手霜；在怀孕的最初20周大量购买补充钙、镁、锌的善存片之类的保健品等一系列有效信息。塔吉特将数据构建成“怀孕预测指数”，通过这个指数，能够提前做好方案，让孕妇能够提前接触到这类广告，这样塔吉特就能抢占先机，帮助企业获得更多的客户。

为了配合Andrew Pole的大数据分析模型，Target还制订了全新的广告营销方案，并取得了很好的反响，Target的孕期用品销售呈现爆炸性的增长。Andrew Pole的大数据分析模型从孕妇这个细分顾客群开始向其他各种细分客户群推广，呈现一种裂变式的传播效应。从Andrew Pole加入Target的2002年到2010年间，Target的销售额从440亿美元增长到了670亿美元。

对于Target而言，Andrew Pole这种人才的加入为企业的业务开发了新的领域，同时为企业发展带来了新的机遇，推动了营业额的迅速增长，这即是人才的价值。

[1] 沈媛巧.张琨空降春雨医生新任CEO：心怀敬畏使命必达[J]健康界，2017(04).
[2] 谭小芳.塔吉特如何玩转大数据[EB/OL].http://i.globrand.com/2013/549871.html.

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

12.3　机会导向：相时而动，站稳风口

今天中国企业面临的变化远不只来自互联网，人口结构、产业结构、贫富差距、外贸走势都在产生深远影响，它们共同导致很多我们熟知的商业逻辑不再有效。与其说企业的出路是“互联网化”，不如说是寻找应对系统性大变革的“进化”之道。

晨曦刚刚照亮天际，你知道，太阳就要升起了，这就是趋势。在平稳期，要获得成功，可能主要靠实力。而在时代变革期，要获得成功，可能最重要的是对趋势的把握，看你有没有抓住趋势带来的红利。

我总结了四大趋势红利——流量红利、社交红利、创新红利、全脑红利，分别对应渠道、营销、产品和组织领域的创新。早点站稳风口、抓准红利的企业，将在这次大变革中获得跨越式成功。

早期的电商，商家少而流量大，每个商家分到的流量普遍比线下要大，且获客成本比较低，所以红利明显。有赞商城创始人白鸦说，现在的淘宝已经没有自然流量了，一千万商家眼巴巴地在那儿盼着，想尽各种办法让自己的排名往前靠。

2016年初，三只松鼠的公关经理殷翔对媒体说：“3年前，我们发展一个线上用户的成本是25元，现在，需要100元。”

电商获客成本与线下趋同的那一天，就是流量红利消失的那一天，也是电商被我们称为“传统电商”的那一天。

近几年网店普遍亏损的一个核心原因是，商家做了很多年，却一个客户都没有积淀下来。我们要在淘宝上买双鞋，会直接去搜鞋，买了之后根本就不记得在哪家店铺买的，只记得是在淘宝上买的。这就导致网店每次卖货都要花钱买流量。

未来每个商家都需要经营属于自己的客群，比如借助自媒体、社群、直销、会员等，这些都是零售业的新流量红利来源。

中国人的阅读已经越来越多地集中在社交网络上。微信有6.5亿用户，每天每个人花在微信等社交工具上的时间达数小时。社交网络对

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

企业的产品而言，其本质是“口碑放大器”和“传播加速器”，它将赋予“足够好”的产品史无前例的机遇。这个“足够好”的程度，就是好到用户忍不住发朋友圈由衷赞叹，否则觉得对不起朋友。能好到这种程度，社交网络就会把整个世界送给你。相反，如果你让用户忍不住在朋友圈骂你，社交网络也会把你的整个世界拿走。

之所以这么说，是因为你所有的主动宣传，只能触及第一级受众。你做得再好，触及的人再多，对他们的影响再大，都是有限的，而且成本巨大。我们称传统营销、品牌建设工具为“一次营销”工具。你对受众是否帮你宣传（二次营销）以及会向多少人宣传，几乎没有控制力，更不要说他宣传之后，他的朋友是否会继续被打动，进行再次宣传（三次营销）。社交红利，是对二次营销、三次营销……N次营销能力的释放。

产品好到用户忍不住转发，是享受社交红利的第一法则。另一个值得重视的思路是“产品营销化”，就是将营销前置，把营销精神或营销元素融入产品，比如可口可乐把流行歌曲的歌词印在瓶身上，大受欢迎。企业在进行产品设计的时候就应该有营销专家介入，或者说要有传播性的思考在里面，否则等到产品完成再找营销的人，很可能就比竞争对手落后很多，或者无法充分使用现在的社交红利。

产品作为企业经营的源头，是把千钧之石推上万仞之巅，渠道、营销做得再好，如果产品不行，后面的努力也是无源之水。自淘宝崛起之后，比价格变得更加容易，这就导致不思产品创新、习惯抄袭的企业不可自拔地陷入价格战的旋涡。淘宝是赚取商家的广告费、流量费，而各企业厮杀的原因在于产品同质化严重，只能花钱打广告、抢排名来获取关注和销量，最终导致因为无利可图而被淘汰。

这会让很多人在痛苦中慢慢地认识到：唯有产品创新，才能不同；唯有不同，才有高利。发达国家的企业已经验证了这个道理，比如德国企业界没有互联网思维，因为德国人在“专注、极致、口碑、快”上已经做了几十年，差异化、高品质是他们基本的经营理念，他们羞于跟别人做一样的产品。

说起产品创新，很多人就会讲互联网思维倡导的用户体验，但这样的说法不全面。麦肯锡提出了一套产品创新的分类方法，包括：基础技术型创新、工程技术型创新、用户中心型创新（从功能到体验，从体验到个性）、流程效率型创新。这与我的观念不谋而合。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

互联网之所以对传统企业造成剧烈冲击，主要是因为传统企业传递价值的效率极其低下，而互联网大大缩减了传递价值环节，同样品质的货因为传递成本下降，大家能用更低的价格获得，这是流程效率型创新的典型方式。

除了流程效率型创新，互联网企业还特别重视用户体验，但这种重视并不是行业特性，不管是德国企业对品质的追求，还是日本企业对服务的认知，本质上都是对用户的关注。用户中心型创新是我国企业的一个短板，尤其是面对消费者的创造价值的企业，在四大创新中需要大力改进的一个方面就是用户中心型创新。

基础技术型创新和工程技术型创新属于突破性技术创新，这两项创新是用户中心型创新和流程效率型创新的基础。

比如，支付前端的核心是身份识别，每次识别技术的进步，都将倒逼整个支付体系进行革新。关于身份识别的方式，线下时代，是卡片和签字；PC时代，是用户名和密码；移动时代，是二维码或NFC；万物互联时代，是生物识别。生物识别的时代即将到来，阿里巴巴的刷脸支付只是个开始。在这些真正的基础技术、工程技术革新面前，用户中心型创新也被迁移到全新的技术平台上。总之，真正带来突破性价值的基础技术和工程技术创新可能会来得有些慢，但从来不会缺席。

推进渠道、营销和产品变革，获取流量红利、社交红利和创新红利，都是靠人来完成。而联合一群人发挥最大的有效努力的方式，叫作组织。传统企业转型的问题，归根结底，都是组织的问题。所有转型方法论的“不落地”，都是因为没有深刻地触及组织问题。

创新，源自人的创造力。企业负责人很有创造力，能想出一两个绝妙的想法，这并不是最重要的，因为他的想法永远是有限的，而且也是需要市场验证的，所以对于变革型企业或者正在进化中的企业来说，最重要的是让整个组织的成员都有创新的能力，从而享受全脑红利。企业可以设置一种新的组织结构、一套恰当的激励体系，以及一个合理的选择机制，这样就会处在一种生生不息的状态中，自我生发出一些企业负责人想象不到的好想法、好手段，最终被合适的选择机制筛选出来，带着企业适应这个时代的变化。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

我把传统企业获取全脑红利、提升创新力的方式，根据技术不确定性和市场不确定性两个维度，分成三种不同的手段：延续性创新、平台型创新、颠覆式创新。

延续性创新，也可以称为微创新，是指技术不确定性、市场不确定性都相对较低的创新。两个陌生人之间的基因相似度高达99.5%以上，因此转型企业说自己要彻底改变，这是不现实的，也是不必要的。对大多数企业来说，主体核心不能随便变。企业在没有具备新能力的时候，贸然放弃旧能力，真的有可能“转型就是找死”了。我认为，并不是每一家企业都应该“自杀重生”，大部分企业应该通过渐进式创新，或者叫延续性创新，获得进化。

创新文化的起点是允许不同，更允许犯错。创新文化还需要相关机制来保障。每个企业在既有的产品基础上，都要留一定时间来创新，比如谷歌将20%的时间作为员工的自由时间，用这个机制激发大家的创造力。企业还可以建立创新奖金机制，奖励每一个有效的点滴创新，从而激励员工持续创新。

我用相对独立的平台型创新，应对技术不确定性和市场不确定性都相对更高的变革环境。平台型创新，简单来说，就是公司提供或者变为平台，让真正有创造力的员工成为主角，发挥其创造力，并分享可能带来的收益。

比如，你想做一些核心研发，公司觉得这个想法不错，就投一些钱或占一些股份，支持你去创业，还可能提供供应链、渠道等资源的支持。如果创业效益真的很好，你可以选择用当时的市价回购公司最初的股份，公司获得投资收益；或者公司继续投资增持一些股份，帮助你把事业进一步做大。组织内部做孵化器，就是平台型创新的一种。这种创新的成败部分由市场来选择，部分由公司来选择。

颠覆式创新是技术不确定性和市场不确定性都最高的创新模式。它有几种具体的操作方法：

其一，如果在企业内部产生颠覆性的想法，可以由企业内部人成立一家新公司，自己做CEO，然后从外部找一些有新思路、新想法的人组成核心团队；或者反过来，由外部的人来做CEO，来自母公司的人做其副手，新公司负责人直接向母公司一把手汇报工作。总的来说，母公司发起成立一家新公司，是一种比较稳妥的做法。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

其二，如果从内部很难找到颠覆式创新项目，而大家预计这个领域有可能出现颠覆者，就可以成立一个“搜寻委员会”，专门在市场上寻找那些标杆企业。毕竟它们经历了创业初期，已经证明其基本的执行能力、管理能力、产品能力，并得到了市场的初步认可，可以通过并购或合资，让这个企业成为母公司的颠覆性补充。

如果把成立新公司比作生儿子，并购或投资就好比领养一个儿子。总的来说，用并购或投资的方式获得一种新的基因，是非常有效的一种手段。腾讯、阿里巴巴近几年大规模对外投资，在自己不具备能力但方向正确的领域，通过并购业内最优秀的前几名企业，获得入场门票。

其三，寻找可能颠覆本行业的其他领域的巨头企业，比如互联网可能颠覆本行业，那就寻求一个互联网企业，合资成立一家子公司，这家子公司获得双方的基因，由它来领导变革。

今天中国的现实情况是，互联网通过连接的方式消除信息不对称，极大地提高了效率，所以互联网主要挑战的是基于信息不对称而存在的传递价值类企业。不少此类企业，比如零售行业企业（苏宁、沃尔玛）、金融行业企业（银行、证券机构），可能需要直面颠覆式创新。而绝大部分创造价值类企业，比如制造行业企业（工业品、日用品企业）、服务行业企业（餐饮连锁企业、汽车修理店）可能真正需要的是延续性创新。

在中国经济改革与体制转轨的大环境下，各种创新型企业如雨后春笋般出现，这些企业发展起来的契机都是不同的，有些是资金导向型的企业，这类企业在发展的过程中，十分注重现金流的管理；有些是人才导向型的企业，这类企业的发展与关键性的人才有着密不可分的关系；此外还有机会导向型的企业，这类企业往往是蓄势待发型企业，在运营过程中十分重视市场的整体走势，并做出准确的分析和判断，在此基础之上及时抓住重要时机，乘势而上，达到事半功倍的效果。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

案例12-3　哈罗单车乘共享经济之势

最近几年，全球共享经济进入快速扩张期，从最初的汽车、房屋等产品的共享迅速渗透到空间、教育、医疗、金融等多个领域和细分市场，未来还会继续向生产、城市建设等领域扩张。就目前的情况来看，共享经济已经渗透到人们日常生活的方方面面，最为常见的就是共享单车的出现，这是一种新型的共享经济。

随着ofo和摩拜的诞生，共享单车开始进入大众的视野，并且在很短的时间内赢得了人们的青睐，于是市场上出现了很多品牌的单车，以ofo和摩拜为代表的一批共享单车因具有相似性而成为竞争对手，哈罗单车却在不声不响中成为行业巨人。哈罗赢就赢在以逸待劳，在其成为行业佼佼者之前，一直十分低调，时刻关注市场的动向，并根据各方面的综合信息进行分析和解读，最终选择最佳时机入场，以破竹之势迅速占领市场。

哈罗单车之所以能如此顺利地发展，是因为前期做了充分的准备工作，在充分了解市场之后，哈罗单车及时做出调整，迎合受众的喜好。哈罗单车以智能车路线为依托配备智能锁，拥有GPS、北斗、基站、蓝牙四重定位，双向通信，实现精准定位。哈罗单车开锁速度达到0.99秒，领先行业，因此在极短的时间里超越了ofo和摩拜，占据行业领军地位，最重要的是及时抓住了共享经济迅速发展的时机，帮助企业发展壮大。

抓住机遇，实现梦想

其实，抓住机遇，不仅仅对于企业而言很重要，对于个人来说也是十分重要的，很多时候企业管理者本人拥有把握时机的能力，也是企业成功的关键。

最典型的就是阿里巴巴集团主要创始人马云。关于他的创业故事可以说是尽人皆知，他之所以能够获得成功，很大程度上是因为他有长远的商业眼光，并且能够及时抓住时机。在互联网技术还未传入国内之时，马云便意识到互联网时代即将到来，分享经济将是创业的最佳机会！

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

1995年初，马云接受委托，作为翻译到美国洛杉矶落实一起高速公路投资，随后来到西雅图，见到了比尔·盖茨的侄儿和他的公司，就是这时，他见识到了互联网的神奇之处。当天中午，盖茨的侄儿就给马云的翻译社做了一个黄页，到了晚上马云的翻译社陆续收到了来自美国、日本、德国等不同地区的五封回信，这也让马云的翻译社成了第一个登上互联网的中国公司。随即，马云便意识到这或许是一个机会，于是就和盖茨的侄儿谈起了合作，回国后就立刻创建了海博电脑服务有限公司，由马云寻找客户，然后把资料发到美国，由合作公司制成黄页，放到互联网上，利润双方分成。

正是由于此时马云抓住了机会，才有了后来的一系列成就。可见能够看准时机也是一种能力，对于企业管理者而言是不可或缺的。

所谓时代变迁，就是旧红利在消退，同时一批新红利在出现，新风口在出现。时代提供了四大红利窗口——流量红利、社交红利、创新红利和全脑红利，企业就应该从渠道、营销、产品和组织这四个角度去匹配这个时代。坚信趋势、早做准备的人，将享受时代赠予的丰厚红利。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

小结　以孤注一掷的魄力扩张商业版图

处于市场转型的关键时期，每个企业都要准确洞察外部环境的变化，紧密结合当前的市场特点、消费需求特点，探寻新模式，抢抓新机遇。从目前的一些迹象来看，市场转型期的中小企业可能有更大的优势与机遇。

海尔总裁张瑞敏的观点是：只有小微公司才能面对市场的不确定性，以及用户的个性化需求。他还指出：互联网时代，企业不是大到不能倒，而是大到容易倒。

我认为不应该做企业，只应该做平台，也就是网络化组织。互联网时代没有企业，因为企业是以自我为中心的。将来的企业一定都是网络化组织，是互联网的节点，而不是自成体系。

由此，中小企业想要转型需要重点从以下三个方面抓住机遇。

第一，市场转型机遇：韩国零售专家卢泰彻表示“当前的市场已经由产品主权时代、渠道主权时代，进入消费者主权时代”。在产品主权时代，企业关注的是如何打造更好的产品；在渠道主权时代，企业还需要关注的是如何用更多的分销覆盖占领渠道；在消费者主权时代，企业需要结合自己的实际重构以消费者为中心的营销模式。

第二，互联网转型机遇：国家提出的“互联网+”战略，就是为企业的转型提供了可以搭乘的高速列车。企业在后端，互联网成为前端工具和出口，在与互联网的链接过程中，对企业生产工艺、产品品质、集约管理、成本管控、需求把握等提供了全方位的武器。

即使是在商业模式上，互联网思维也给企业再造商业新模式提供了借鉴和启迪。什么是互联网？用阿里总参谋长曾鸣的话讲：链、互、网。链是链接、互是交互、网是结网。也就是说，互联网带来的最重要的价值是链接，链接可以产生交互，最终可以产生结网的关系。这种链接、交互、结网将会重构企业新的商业模式，改变企业的营销模式，实现企业与各个环节包括消费者的直接连接。

目前，基于互联网的链接产生的各种新商业模式正在迭代传统商业模式。中小企业要抓住当前互联网带来的平台化转型机遇，构建B2B

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

或C2C的平台化模式，也要结合自身需求，发展与更多平台合作的模式，借助平台化的转型机遇，助推企业更好地发展。除此之外，互联网带来的数字化也将改变传统的企业经营模式。借助互联网数字化手段实现企业用户数字化、产品数字化、营销数字化将会使企业的经营活动更有效率、更加精准、最大限度地降低运行成本。

中小企业应当有破釜沉舟的勇气，深入变革企业生产模式、管理模式、流程模式、交易结构等，从而在用户层面、企业层面、产品层面搭建起完整的价值链。

第三，企业组织转型机遇：自政府提出“大众创业、万众创新”的战略，我国社会已经由资源驱动的发展路子走向模式创新的发展道路。

企业的发展进入创新发展的新时代，包括理念创新、模式创新、手段创新。复杂商业模式在替代简单商业模式，生态化模式在迭代简单买卖商业关系，企业的发展模式正在打破传统边界，资本模式、金融手段也在成为助推企业快速发展的新模式。企业必须看清这种发展趋势，以创新驱动企业更好地发展。

从1998年中国第一次提出产业结构调整起，到现在的十几年间，产业结构调整、转型、升级、创新的提法步步深入，但实体企业尤其是中小企业的转型升级之路却是越走越艰难，企业的困境与企业家的困惑越来越显而易见。互联网经济尤其是在移动互联网的冲击下，中小企业转型之路紧迫而重要。传统企业消亡论一度悲观蔓延，中小企业到底会不会消亡？中小企业转型升级与创新的方向在哪里？

当前中小企业面临的困境与困惑多种多样，基本上可以归结为三个大的类别：一是成本困境。原材料不断上涨，劳动用工成本节节攀升、企业利润持续下滑，多数中小企业经营困难。二是融资困境。由于中小企业的先天条件与自身信用问题，金融行业对中小企业的扶持力度不够，国家也缺乏专门为中小企业发展提供融资服务的政策性银行，中小企业贷款普遍非常困难。中小企业通过发行股票和债券融资的渠道也不畅通，上市融资更是凤毛麟角。企业发展的后续资金没有保障，社会融资成本太高，让多数中小企业难以承受。三是技术困境。多数中小企业承接的往往是相对落后的工艺和设备，加之企业技术创新人才的匮乏，创新投入资金来源不足，诸多因素制约着中小企

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

业的内在发展动能。粗放的经营、落后的产能加剧了中小企业的发展困境。

总之，互联网对传统行业的冲击巨大，导致传统企业陷入两难境地：坚持传统模式盈利难，想转型更难。《易经》里提到，“穷则变，变则通，通则久”，意思就是说，当你陷入困境时，只有变通才能长久。放在互联网时代来说，就是唯转型，才有出路。谁先转型互联网成功，谁就能有一席立足之地，谁能抓住人才导向或机会导向快速迭代发展战略，谁就能以最快的速度尽可能地扩张自己的商业版图。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

案例12-4　万科专注住宅领域的房产开发

万科作为国内最大的专业住宅开发企业，在其发展过程中所做的探究值得现在的中小企业学习。其实万科起家时做的并不是房地产而是电器设备，在经营初期，并没有涉足房地产领域，而是多方拓展销售业务，积累了大量的资金，最简单直接的目的就是增加利润。

1988年11月，万科以2000万元的价格投标买地，正式进入房地产领域，此后便以房地产为主营业务，在全国范围内不断地扩张。但是，高歌猛进也伴随着过热和泡沫，很快这种四处开花的多元化经营就让万科陷入了困境，无论是资金还是人才方面，都因为资源分散而无法形成主导产业。在意识到这个问题之后，万科立即调整了战略，开始有计划地进行转型和升级。

通过战略思考，万科在第二个10年中按照专业化的发展战略对非核心业务进行了调整，开创了万科著名的“减法理论”，也就是对非核心企业关、停、并、转。转就是卖，盘活存量。事实上，万科的战略性调整共包括三个方面：第一个调整就是从多元化经营向专营房地产集中；第二个调整就是从多品种经营向住宅集中；第三个调整就是投放的资源由13个城市向北京、深圳、上海和天津集中。也就是说，万科走的不仅是经营领域的专业化，也是地域专业化战略之路。结果，万科的业绩和主营房地产业务得到了不断的发展。经历了1993年在13个城市开发到1999年重点投资4个城市，万科通过做“减法”不仅成功地度过了国家的宏观调控所带来的紧缩时期，更为今后的发展打下了坚实的基础。

当然，并不是说每一个企业都要像万科一样做“减法”，具体操作还是要视情况而定。有一些企业在前期发展中就已经进行了精准定位，而且主营业务发展得比较稳定的情况下，也可以适当地扩展到更多的相关领域，以此来壮大企业规模。

互联网的冲击为中小企业上了很深刻的一课，变化则生，不变则死，这是中小企业家们普遍的认知；在企业价值的再造方面，从产品价值的打造进入企业品牌价值的打造，提升了企业的影响力和附加值，这是企业的无形资产；从商品价值到品牌价值的全部内涵则构成

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

了一个企业的内在价值；等等。这些都是值得中小企业借鉴与思考的东西。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

后记

在《商业之巅：新商业时代的12个锦囊妙计》出版之际，我借用电商巨头阿里巴巴成长的例子，通过马云的生意经“让天下没有难做的生意”，也就是我所说的“成人达己”的商业思维，让大家再系统完整地了解这12取代的内容，构建新的商业模式。

从天方夜谭到商业神话，今天的阿里巴巴对人们而言早已不再陌生，下面我们以12取代来看阿里巴巴：

第一，新时代：1995年，还是大学老师的马云在一次美国之行中偶然接触到互联网，他预感此项技术必将深深影响到人类未来的生活。回国后，他便下意识地将互联网和商业未来联系到了一起，先后创办了中国黄页和对外经贸部网站。1999年秋天，马云带领着他的17位伙伴，在杭州西郊湖畔花园小区一套还没有装修的民宅中再次创业。这一次，他致力于做一个纯粹为中小企业服务的电子商务网站——阿里巴巴。之后购物网站淘宝网创立，为消费者带来了新的生活方式——足不出户便可购物，甚至于在平台做大做强后，人们可以通过互联网实现吃喝玩乐、护肤健身、旅游学习等，人们把注意力放在网络上逐渐成为生活的一种常态。

第二，新思维：阿里巴巴的建立不仅吸引了从零开始的创业者，更是云集了福布斯全球排行榜前100位的知名品牌，每天有上亿的买家访问阿里巴巴旗下网站，仅“双11”当天就创造出千亿元以上的销售规模，它的商业系统直接或间接为中国创造了数以千万计的工作岗位。

这是由于马云是以爱为基础唤起了他的团队与社会的共鸣。只做对人类有益的生意，身体力行了一种崭新的哲学——“服务的自由”。马云在自己享受为他人服务的自由的同时还将这种自由无保留地转移给了他的团队、客户、投资人、利益相关者，还通过出席各种论坛把这种自由转移给了中国商人群体。

第三，新业态：阿里巴巴的电商模式是通过平台承担，然后使用第三方的服务来保证整个电子商务的顺畅流通。有人说，阿里的模式是典型的“互联网化”，从本质上讲就是“信用”。简单来说：用自己的钱生钱，那是资本；用别人的钱生钱，那叫信用；靠体力或脑力

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

来生钱，则是劳动。显然，赚钱的最高境界是借别人的钱、支配别人的劳动，来实现自身利益的最大化，这就是“信用”。轻资产作为互联网商业模式的特征，既然是“借别人的钱、支配别人的劳动”，当然就不需要拥有符合传统工业时代“上市标准的资产”了，这种模式便于企业扩大规模，整个模式相当于众人拾柴火焰高，用别人的钱一起打造出一个商业帝国。对于新商业时代，马云说：当你年龄尚幼时，轻装上阵是好的。当你强壮高大时，想想看，你需要重的东西。不是说重的好或是轻的好，两者结合才好。要提高效率，必须轻重结合。

第四，新渠道：对于消费者购买决策最有力的影响因素之一就是我们身边亲友的意见，同样地，大部分的网上购物者现在也变得更加相信购买过的买家的评价而非商家的宣传。从根本上来说，我们总是相信“站在我们这边的人”，哪怕我们与之素不相识。乔舒亚·波特（Joshua Porter）在他的《社会网络设计》一书中描述了一种“亚马逊效应”，他在研究中观察到人们总是从亚马逊开始他们的购物。而在中国，人们往往是从淘宝开始他们的在线购物。作为最早一批发展起来的网购平台，淘宝至今已经集聚了最大的一群用户，并利用消费者评价与互动、评分等板块做到透明、开放和真实，很好地利用了消费者口碑传播的积极效果。

第五，新形势：2016年春节，支付宝成了全民狂欢的移动应用，4亿人参与其“咻咻咻”集五福分红包活动。今天，你还记得当时朋友圈被“讨要敬业福”的消息刷屏的场景吗？但由于阿里与腾讯妙不可言的商业关系，淘宝会把更多的关注点放在短视频上。2018年淘宝计划于6月初推出一款名为“独客”的独立短视频App，被定位为以“事物”为核心的生活方式的内容平台，每个短视频持续15～30秒，类似于抖音的形式。淘宝网总裁江帆在2018年5月18日的淘宝会议上表示：“未来，淘宝上90％的内容将通过视频传播，包括直播。”正如我们认为90％的交易将在网上进行一样，90％的内容通过视频传播可能会在未来发生。

“淘宝网通过推出短视频平台获得更多用户在淘宝之外的时间可能是另一个考虑因素，”根据Analysys易观监测数据的分析，“通过内容收集和开放社交链，短视频可能成为淘宝网内容生态的重要组成部分”。就隐藏的方式而言，用户只能到淘宝商店搜索出现在短视频中的商品才能上网获取商店信息并添加淘宝链接。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

虽然“独客”App无意中驱动了很多热门风格，但它仍然是一个主要用于娱乐内容的短视频App。直到后来与淘宝合作，电子商务才成为其实现盈利的手段之一。

第六，新零售：盒马鲜生作为阿里新零售的产物，采用“生鲜超市+餐饮+O2O”经营模式。盒马鲜生跟传统超市相比具有强大的优势，产品品类丰富，性价比高。盒马鲜生的购物渠道强制定为盒马App，用户在盒马App下单的转化率高达35%，平均线上订单占比已经超过线下门店，其中，经营半年以上的门店，线上订单的占比更是达到70%。盒马鲜生购物体验好，并可现场烹制海鲜，对于海鲜，顾客追求的是鲜美，如果能在购物完成后现场制作，既省事省时省力，又保证了味道。阿里巴巴在零售购物体验上一直比亚马逊和其他竞争对手走得更快，推行一站式商店，用户可以通过手机应用程序付费，通过扫描产品条形码获得建议，并在现场烹制海鲜。盒马鲜生也是实现最后一公里配送的物流中心，货物在30分钟内送交买家。

阿里巴巴执行副总裁蔡崇信说，阿里巴巴的目标是采用类似模式建设购物中心。这就好比一家商场，你既希望它是一处仓储型商场，又希望在不想购物时，能够在家附近的商场订购，我们可以将商品送货上门。此类商场将涵盖消费品、服装、电子产品等更多类别的更多产品。我们希望通过购物中心不断扩大商品种类。

第七，新模式：在起步阶段，阿里巴巴放低会员准入门槛，以免费会员制吸引企业登录平台注册用户，从而汇聚商流，活跃市场，会员在浏览信息的同时也带来了源源不断的信息流和无限商机。阿里巴巴会员多数为中小企业，免费会员制是吸引中小企业的最主要因素。在市场竞争日趋复杂激烈的情况下，中小企业利用网上市场抓住企业商机。大大小小的企业活跃于网上交易市场，反过来为阿里巴巴带来了各类供需，壮大了网上交易平台。此外，阿里巴巴通过增值服务为会员提供了优越的市场服务，增值服务一方面加强了这个网上交易市场的服务项目功能，另一方面又使网站能有多种方式实现直接盈利。尽管当时阿里巴巴不向会员收费，但阿里巴巴也有自己的盈利栏目，包括中国供应商、委托设计公司网站、网上推广项目和诚信通等。

第八，新团队：在阿里巴巴，每一名员工都为创造和实现利他服务而工作，并能够通过在工作中满足自身物质的、情感的、心理的和精神的需要，发现和实现自身的价值。马云所提倡的“服务的自由”，被自觉地用来指导决策过程，并培育企业文化的内在凝聚力。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

阿里巴巴在以下需求之间找到了动态的平衡：企业生存和发展的需要，员工个人实现的需要，当地社群及社会的、经济的、环境的可持续发展的需要，股东获得经济回报的需要。

第九，新圈子：圈子其实包括两类，一类是巨大的社群，但具体的活动大多数还是发生在较小的分支圈子中，另外一类是小圈子，大约就是几十人。小圈子很多是从线下搬到线上的，也是网上社交生活中很重要的一部分。一个虚拟社群往往会有一个小圈子的核心，才能运作得非常“热闹”。社群思维高于互联网思维，而互联网思维是构成社群思维的基础。社群经济是人格经济，链接和交互是搭建社群的渠道，其中空间、消费、精神三者缺一不可。阿里巴巴本身就是一个典型的大社群平台。

第十，新战略：当刚接触到互联网时，马云坚信，通过自己的网站，中国数以万计的中小企业可以与世界对接，将生意做到全球各地。虽然那时候公司只有仅仅50万元的启动资金，还是18个人拼凑出来的，但一开始，马云就放眼世界，豪言要打造一家世界级的企业。当“上市公司”“网络社区”等一个个超前的概念从马云嘴里说出来时，大家都感觉有一种天方夜谭的违和感，外界更笑称他是个疯子，没有人愿意相信马云，他在外面找投资相继被拒绝了37次。但是，功夫不负有心人，最终阿里从高盛和日本软银那里获得了总计2500万美元的投资。有了资金的注入，公司开始像一家跨国企业般积极地进行海外的战略布局，在美国、英国等地设立办事处。然而，2000年伊始，全球互联网泡沫破灭，股市动荡，中断了狂欢。在中国，大量的互联网企业纷纷倒闭，技术的海外扩张也让阿里陷入了困境，面临破产的威胁。2000年底的时候，马云迅速地将发展战略由海外扩张转向中国本土。2001年初，在通用电气任职15年的商场老手关明生加入阿里，帮助阿里梳理了自己的价值观和组织架构。那个时候，阿里依然尝试了非常多的业务，从注册域名，到帮助商旅客户订酒店、订机票等，但一直都没有摸索出一套行之有效的商业模式。最终，马云拍板让阿里回归初心，为中小企业提供一个互联网信息平台，要让天下没有难做的生意。随后，阿里巴巴推出了自己的第一个付费产品——中国供应商，提供B2B的信息流，大家只要付费注册会员就可以了解最新的市场动态，查询和发布供求信息。很快，中国供应商就有了百万以上的注册会员。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第十一，新同盟：如果称阿里是一个商业帝国，肯定有不少人举手赞成，因为现在它的触角已经涉及电商、金融、广告、物流、大数据计算等众多的行业和领域，形成了一个以电商为核心，配套各种服务的完整的商业生态圈。它入股优酷土豆和新浪微博，收购虾米音乐和UC浏览器，投资快的打车与腾讯支持的滴滴打车相互博弈，布局AI与软银和富士康合作推出情感机器人“小辣椒”，成立自己的人工智能实验室，投资Magic Leap、Wayray等公司进军AR领域，增持菜鸟物流股份加投千亿打造新零售的物流网络，发布全新品牌AliOS深耕汽车操作系统。除此之外，阿里又宣布要成立一所技术研究院——达摩院，计划在2036年前，让达摩院成为世界第五大经济体，以期望解决世界1亿人口的就业问题，服务全球20亿消费者，为1000万企业赋能使其盈利。

第十二，新动能：从人才导向来看，当阿里巴巴在美国敲响上市钟声之后，一夕之间，阿里巴巴集团的众多员工都身家大涨。而得到回报最多的，除了马云本人，还有与他白手起家的绰号为“18罗汉”的创业团队。阿里巴巴不断吸纳对公司发展有积极作用的员工进入合伙人团队，从“18罗汉”到34位合伙人，建立起同甘共苦的“企业家族”，强有力地扩张其商业帝国的版图。

在机会导向方面，当市场进入一种一刻接一刻的需求空缺时，马云和阿里巴巴便处于一种创造性的状态。客户的任何一个新问题，阿里巴巴都会做出新的反应。当电子商务领域一定要建立诚信体系时，他们就开始销售“诚信通”服务；要有交易市场时，他们就建立了阿里巴巴和淘宝网；要能确保安全支付时，他们就推出了“支付宝”；想要方便地找到信息时，他们就收购了雅虎中国；要做软件服务时，他们就推出了SaaS软件互联平台。这里，阿里巴巴不是出于政策性反弹的考量，而是对客户需求一刻接一刻的把握，于是有了一刻接一刻地改善产品和服务的冲动，从而使阿里巴巴进入一种持续创造奇迹的过程。

虽然一路走来，阿里曾因为涉嫌欺骗客户而备受争议，也曾遭遇“十月围城”转型B2C的阵痛，但所有的挫折都无一不见证了阿里对于理想、对于未来的追求。正如马云所说，世界上永远没有比我们能挣钱的公司，但我们不能失去理想主义。

的确，梦想总是要有的，万一实现了呢！总之，在这个处处是机会的商业时代，迷途和无助随处可见，人们经常在一起讨论何时能解

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

决这个问题，这就是这本书存在的意义，希望尽可能帮助到在黑暗中摸索的人们，赋予他们在前行路上的新能力和新能量，希望企业当遇到困难一个接一个地打开这12个锦囊之后，能够成就企业的扩张。

虽然有时候实践未必出真知，但作为系统研究过企业该如何发展，成为中国新商业模式先行者的我，有幸在中国这个大市场、大时代里历练成长，浮沉商海，不论成败，总有许多方法和感悟不吐不快，总有一种冲动想与人分享，于是便有了“资本架构学”系列丛书的第一本《商业之巅：新商业时代的12个锦囊妙计》的出版。我衷心希望，这本书对创业者或企业家能有所帮助。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

参考文献

[1] 特劳特.特劳特营销十要[M].谢伟山，苑爱冬，译.北京：机械工业出版社，2018.

[2] 亚伯拉罕.优势策略营销[M].武文韬，陈书，译.北京：世界图书出版公司，2013.

[3] 陈春花.管理的常识[M].北京：机械工业出版社，2010.

[4] 徐风云.营销徐谈[M].北京：科学出版社，2014.

[5] 夏雨.产业转型与城市更新：实践三十八法[M].北京：中信出版集团，2017.

[6] 王晓明，赵黎，王玥.转型：企业极速变革引爆万亿市场[M].北京：中信出版集团，2015.

[7] 廖恒.爆红：创业公司一鸣惊人的6大营销绝招[M].北京：机械工业出版社，2018.

[8] 王挺，王栋.怪咖时代；反传统创业模式[M].北京：红旗出版社，2017.

[9] 刘振友.让世界免费[M].北京：新世界出版社，2016.

[10] 顾嘉.马云带队伍：团队就该这样带[M].北京：中国法制出版社，2015.

[11] 张爱国.小公司大管理：一位资深小老板的管理日志[M].北京：中华工商联合出版社，2012.

[12] 张军.中国企业的转型道路[M].上海：格致出版社，上海人民出版社，2008.

[13] 孙金云.战略转型：中小企业转型之八大法则[M].上海：格致出版社，上海人民出版社，2014.

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

[14] 马瑞清.企业融资与投资[M].北京：中国金融出版社，2011.